

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
BASADO EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS
EMPLEADOS DE LA EMPRESA SULIQUIDO S.A.”**

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado de ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS**

Autor : ENEIDA ROSA PALLARES UTRIA

CC. 1.129.572.654 de Barranquilla

Tutora: MARGEL PARRA FERNANDEZ

Psicóloga

C.E: 379410 de Bogotá

Colombia, Julio de 2012

DEDICATORIA

A Dios, quien me ha dado la victoria y a quien le debo todo lo que tengo y lo que soy hoy día.

A mis Padres Miguel y Yadith, por brindarme su guía, apoyo y amor en todo este camino.

A mis cuatro hermanos con quienes he compartido muchos momentos importantes y especiales de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien me ha dado la vida y las fuerzas para lograr esta meta.

A Margel Parra, mi tutora, por su dedicación y apoyo en el desarrollo de este trabajo.

A mis profesores de la CUC, por su invaluable aporte en mi formación tanto académica como personal y profesional.

A la empresa Sulíquido S.A., Directivos y trabajadores por colaborar y facilitar el desarrollo de este estudio, especialmente a la Señora Alexandra Cuervo, Directora Administrativa de la empresa por toda su confianza y apoyo.

A mis padres, hermanos, familia, amigos y todas las personas que de una u otra manera me apoyaron durante el desarrollo de mi trabajo de grado.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE TABLAS	
LISTA DE GRÁFICAS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Formulación del Problema.....	8
1.2. Sistematización del Problema.....	8
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1. Objetivo General.....	9
2.2. Objetivos Específicos.....	9
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
4.1 Delimitación espacial.....	14
4.2 Delimitación temporal.....	14
5. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
6. MARCO TEÓRICO.....	25
6.1 Objetivos y Seguimiento.....	35
6.2 Liderazgo.....	37
6.3 Comunicación.....	38
6.4 Motivación.....	40
6.5 Satisfacción Laboral.....	41

7. MARCO METODOLÓGICO.....	45
7.1. Tipo de Investigación.....	45
7.2. Diseño de la Investigación.....	46
8. POBLACIÓN DEL ESTUDIO.....	47
9. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	48
10. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN...	50
11. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
11.1 Análisis de los Resultados por dimensión.....	52
12. POLITICAS ORGANIZACIONALES EXISTENTES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	60
13. GRADO DE EXPECTATIVA DE LOS DIRECTIVOS DE SULIQUIDO FRENTE AL DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	62
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXO A: PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	71
ANEXO B: GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	90
ANEXO C: INSTRUMENTO MODELO ODI.....	97
ANEXO D: INSTRUMENTO DIRECTIVOS SULÍQUIDO.....	104
ANEXO E: ENCUESTA NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.....	105
ANEXO F: FICHA DE COMPROMISO.....	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Personas como personas y personas como recursos.....	26
Figura 2. Factores internos y externos que influyen en la conducta humana...	27
Figura 3. Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.....	28
Figura 4. Las personas en la organización.....	37
Figura 5. Modelo básico de motivación.....	41

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones de acuerdo a modelo ODI.....	49
---------------------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Dimensión Objetivos y Seguimiento del Clima Organizacional en la empresa Sulíquido S.A.....	52
Gráfica 2. Dimensión Liderazgo del Clima Organizacional en la empresa Sulíquido S.A.....	53
Gráfica 3. Dimensión Comunicación del Clima Organizacional en la empresa Sulíquido S.A.....	54
Gráfica 4. Dimensión Motivación del Clima Organizacional en la empresa Sulíquido S.A.....	56
Gráfica 5. Dimensión Satisfacción Laboral del Clima Organizacional en la empresa Sulíquido S.A.....	57
Gráfica 6. Clima Organizacional en la empresa Sulíquido S.A.....	59
Gráfica 7. Grado de Expectativa Directivos de Sulíquido S.A.....	63

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un programa de desarrollo organizacional basado en la percepción del clima organizacional en la empresa Sulíquido S.A. de Barranquilla, Colombia. Para tal efecto el estudio está tipificado como de tipo descriptivo, no experimental y transversal, basado en la medición del clima organizacional por medio de la aplicación del instrumento Modelo ODI constituido por sesenta y cinco (65) ítems con escala tipo Likert, y cinco (5) preguntas de información general sobre el individuo. Las variables de medición desarrolladas fueron objetivos y seguimiento, liderazgo, comunicación, motivación y satisfacción laboral.

Los resultados obtenidos permitieron conocer en general el buen estado del clima organizacional y a la vez generar un programa de desarrollo organizacional en pro del mejoramiento del mismo.

Palabras clave: Clima organizacional, mejoramiento continuo, desarrollo organizacional.

ABSTRACT

The reason of this investigation was, as a general objective, to design an organizational development program based on the perception of the organizational climate in the company Sulíquido SA Barranquilla, Colombia. For this reason, the study is classified as descriptive, not experimental and transverse, based on the measurement of the organizational climate through the implementation of the ODI Model instrument, which consists of sixty-five (65) items with Likert scale, and five (5) questions of general information about the person. The developed measured variables were monitoring goals, leadership, communication, motivation and job satisfaction.

The results allowed us to find out, in general, the condition of the organizational environment and at the same time to generate an organizational development program for the improvement of it.

Keywords: Organizational climate, continuous improvement, organizational development.

INTRODUCCIÓN

En un mundo cambiante como el de hoy, tanto las empresas como las personas son dinámicas. El ser humano es un ser social por naturaleza, goza de un carácter, de unas cualidades que lo constituye, lo define y lo distingue de los demás, es trascendente e irrepetible, ha dejado de ser conforme y por ende posee necesidades únicas las cuales busca satisfacer día a día, siempre en pro del mejoramiento de su calidad de vida. Por su parte las empresas en esa búsqueda de la productividad, el desarrollo y crecimiento organizacional, identificaron que para lograr sus objetivos debían dejar de ver a las personas como máquinas productoras y valorarlas como lo que son, un recurso humano valioso para el fortalecimiento de las empresas con el cual pueden llegar al logro de las metas. Es por ello que la relación entre las empresas y las personas se convirtió en un beneficio mutuo, pues tanto las empresas reciben de las personas como las personas se benefician de las empresas.

Hoy por hoy las organizaciones en la búsqueda de la efectividad dentro de las mismas, han visto la importancia de generar un clima organizacional adecuado para responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, <entendiendo clima organizacional como el ambiente generado por la percepción de los miembros de un grupo u organización> el cual está relacionado con la motivación de los empleados, relaciones laborales y el comportamiento de grupo e individuales que pueden afectar el rendimiento y desempeño de la organización, lo

que conduce a mejorar la calidad de vida del personal y a crear condiciones al interior de la organización que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción.

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores como el liderazgo y prácticas de dirección, factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

El propósito central de esta investigación fue desarrollar un programa de desarrollo organizacional basado en la percepción del clima organizacional de los empleados de la empresa Sulíquido S.A.

Igualmente este estudio se hizo teniendo en cuenta lo influyente del clima organizacional hoy día en las empresas y lo importante que es trabajar en pro del mejoramiento continuo del mismo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La innovación en la forma de administrar las empresas, se debe al cambio constante del mundo, ya sea en el plano económico, político, tecnológico como social. Hoy día el mercado es muy competitivo y para poder entrar a reñir en dicha competencia se requiere de un excelente capital humano que permita diferenciar los servicios entre una empresa y otra. Si bien, lo que hace el servicio en cada compañía es la esencia de cada colaborador; y éstos a su vez reflejan en cada función desempeñada, el ambiente al interior de la organización al igual de cómo se sienten; de aquí parte la importancia de tener excelentes equipos de trabajo, que se sientan a gusto con lo que hacen y en el ambiente en el cual se desenvuelven.

Anteriormente el hombre era tratado como un simple medio de producción, como una máquina, herramienta de trabajo, como mero agente pasivo que debía ser administrado. Hoy por hoy, la empresa ha cambiado esa percepción y se ha dado cuenta de lo importante que es éste para el éxito, fortalecimiento y continuidad de la organización.

Sin duda, el ambiente interno de trabajo, también llamado clima organizacional, es lo que permite el crecimiento y desarrollo de una organización, este comprende aspectos fundamentales como la motivación y la satisfacción, los cuales llevan intrínseco la credibilidad, las comunicaciones abiertas y accesibles; la integridad

en llevar a cabo la visión con consistencia; el respeto, el respaldo del desarrollo profesional, las muestras de agradecimiento, el involucramiento de los colaboradores en las decisiones que les afectan, la consideración por los colaboradores como individuos con sus intereses particulares; la imparcialidad, la equidad, el tratamiento parejo para todos en lo que hace a los reconocimientos, la justicia, la camaradería, entre otros.

Ahora bien, Sulíquido S.A. es una empresa familiar la cual trae inmerso la cultura y valores de su fundador y al transcurrir los años ha venido en pro del mejoramiento de los mismos. Una de las grandes estigmatizaciones sobre este tipo de organizaciones, se refiere al ambiente creado por los accionistas de dichas empresas, <quienes al estar ligados y comprometidos afectivamente, crean limitantes en el desarrollo del negocio por los conflictos emocionales entre sus miembros; además, es importante reconocer la existencia y convivencia dentro un mismo tiempo y espacio de dos sistemas, el familiar y el empresarial, lo que representa uno de los ingredientes más difíciles de manejar por parte del trabajador externo, quien muchas veces puede hallarse desorientado en cuanto a qué posición asumir o qué actuación seguir al momento de tener al frente dos intereses familiares encontrados dentro de una misma empresa> Gustavo Sierra Romero (2009).

Sulíquido S.A., es una organización pequeña, con calor humano, pues las personas que allí trabajan, en su mayoría, están vinculados a la empresa desde su fundación, esto de cierta manera tiene una gran desventaja, pues normalmente las

personas que llevan mucho tiempo laborando en una misma empresa, tienden a hacer resistencia a los cambios futuros, impidiendo el crecimiento de la misma.

Por otra parte, es necesario que toda organización de a conocer políticas claras de recursos humanos o desarrollo organizacional, que permitan el manejo de conflictos, la fluidez eficaz de la comunicación entre departamentos, que promuevan el respeto y demás valores corporativos que toda organización debe tener y que a su vez permitan optimas relaciones interpersonales entre los colaboradores en los diferentes niveles existentes; si bien es cierto, para esta empresa es muy importante el capital humano y se esfuerza por lograr día a día la motivación y satisfacción de sus empleados, pero al no existir una estrategia planteada enfocada específicamente en el talento humano, se ven disipados los esfuerzos hechos y prolongando a su vez la obtención de las metas estipuladas por los directivos.

Partiendo de lo anterior, se puede inferir que aun existiendo valores corporativos y otros aspectos básicos establecidos por la organización, no han sido dados a conocer a los empleados lo cual trae como resultado la no aplicación de los mismos. Esto permite ratificar que no esta definido un plan estratégico enfocado a la administración del recurso humano.

Una de las variables que comúnmente afectan el clima organizacional en las empresas y que probablemente puede manifestarse en Sulíquido S.A. es la comunicación entre departamentos y entre colaboradores, que a su vez al verse

afectada, refleja apatía y falta de colaboración frente a los requerimientos hechos por los clientes internos, lo cual obstaculiza y entorpece la operación, dando como percepción el trabajo individual y no por una meta en común. Del mismo modo cualquier inexactitud proveniente del liderazgo directivo, puede generar la carencia de credibilidad, respeto, igualdad, equidad, justicia, apoyo y cooperación, llevando al detrimento de las relaciones, poniendo en riesgo el crecimiento y desarrollo la compañía.

Si bien, estos valores no se encuentran en total ausencia, es necesario trabajar por fortalecer cada uno de los aspectos intrínsecos en la variable de Clima Organizacional, buscando el aumento de la percepción de los empleados, pues es cierto que tanto el clima, como las empresas y las personas son dinámicas, es aconsejable trabajar constantemente por el mejoramiento continuo del mismo, y que éste a su vez permita la efectividad en las relaciones de los tres niveles, relación entre colaboradores y jefes; entre los colaboradores y su trabajo, y la empresa; y de los colaboradores entre sí, alcanzando formar un lugar donde los colaboradores "confíen en las personas para las que trabajan, estén orgullosas de lo que hacen y les guste las personas con las que trabajan".

El clima organizacional debe ser un elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en el comportamiento de los seres humanos en la empresa. El concepto de Clima esta muy ligado a la motivación, entendiendo como motivo todo aquello que impulsa a la persona a

actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo como menciona Idalberto Chiavenato (2007); por ende las organizaciones no solo deben preocuparse por el crecimiento estructural y económico, sino deben primordialmente ir en pro de lograr la estabilidad en el ser de sus colaboradores, para que éstos a su vez impulsen la empresa al desarrollo y obtener de esta manera un estatus ante la competencia y ante los clientes.

Así mismo, para Idalberto Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades.

El termino clima organizacional se refiere a la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

1.1. FORMULACIÓN

De acuerdo con los aspectos antes citados se formula la siguiente interrogante de estudio:

¿Será posible diseñar un programa de desarrollo organizacional basado en la percepción del clima organizacional de los empleados de la empresa Sulíquido S.A.?

1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA






1. ¿Cual será el clima predominante en la empresa Sulíquido S.A.?
2. ¿Existen políticas de Recursos Humanos, que regulen las relaciones y las situaciones de cualquier índole dentro de la organización?
3. ¿Cuál es la expectativa de los Directivos en relación al diseño y aplicación de un programa de desarrollo organizacional?

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

Diseñar un programa de desarrollo organizacional basado en la percepción del clima organizacional en la empresa Sulíquido S.A.

2.2. ESPECÍFICOS

-  Aplicar el instrumento Modelo ODI para medir el clima organizacional en la empresa Sulíquido S.A.
-  Describir el clima organizacional de la empresa Sulíquido S.A. con base en el instrumento ODI.
-  Describir las políticas organizacionales existentes para el área de recursos humanos.
-  Identificar el grado de expectativa de los directivos de Sulíquido frente al diseño y aplicación de un programa de desarrollo organizacional.
-  Plantear un programa de Desarrollo Organizacional que propicie la percepción mas positiva del clima organizacional en la empresa Sulíquido S.A.

3. JUSTIFICACIÓN

Dado que las empresas familiares están marcadas por la tendencia de un ambiente laboral desfavorable, Gustavo Sierra Romero (2009), se ha considerado relevante estudiar el clima organizacional en la empresa Sulíquido S.A.

Al igual que la planeación estratégica es fundamental para el avance, crecimiento y desarrollo económico de toda organización, así mismo es el establecimiento y cumplimiento de políticas de recursos humanos que permitan un excelente clima organizacional, la motivación y el logro de la satisfacción de las necesidades de los colaboradores, puesto que éstos son la base para el éxito, fortalecimiento y continuidad de toda empresa en el mercado.

Este proyecto tiene como propósito identificar, por medio de la aplicación de un instrumento para medir el clima organizacional, las causas que afectan el ambiente laboral en la empresa Sulíquido S.A.; posteriormente a la identificación se busca analizar los diferentes factores y colaboradores que intervienen en ellas. El presente proyecto parte de la importancia de optimizar el clima organizacional en la empresa Sulíquido S.A. por medio del diseño de un programa de desarrollo organizacional que busque el mejoramiento continuo de la percepción de los colaboradores, teniendo en cuenta lo cambiante que son tanto las empresas como las personas.

Partiendo de la base que las personas que interactúan en una organización actúan dependiendo de las habilidades interpersonales, sociales y las circunstancias bajo las cuales tiene lugar su conducta, se busca lograr que las organizaciones hagan énfasis en los valores humanos, promoviendo y facilitando el desarrollo integral de las personas con el fin de que éstas también desarrollen y logren niveles superiores de eficiencia y calidad de vida.

Forehand y Gilmer (1964) refiere al respecto que el clima distingue a una organización de otra, la hace perdurar a través del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización. Idalberto Chiavenato (2009) expresa que el clima organizacional se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

Por su parte Méndez propuso en 1985, que el clima organizacional se enmarca en una perspectiva integral, considerado como “el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

El clima organizacional, como se mencionó anteriormente, diferencia una empresa de otra y viene a ser punto clave en el crecimiento y desarrollo de la misma o en

su contraparte puede poner tanto en riesgo su supervivencia como el clima atmosférico.

Si en una compañía no fluyen adecuadamente las relaciones interconectadas entre colaboradores y jefes, entre los colaboradores y su trabajo, y la empresa; y los colaboradores entre sí, se verá perturbado el enfoque de la compañía establecido por los socios. Por lo cual se hace necesario identificar todas esas falencias que puedan estar ocasionando trastornos en la operación con el fin de utilizar dichas debilidades como una oportunidad para mejorar el clima, invertir en el desarrollo y la estimulación del talento humano y hacer que todo fluya encaminado hacia el logro de la visión de la empresa.

Por otra parte, al igual que la planeación estratégica es diseñada y transmitida por los directivos, es fundamental que éstos tengan presente la importancia que tiene el cambio planeado, por ende las políticas referentes al recurso humano de la empresa deben ser inicialmente sentidas por los directores y transmitidas a los colaboradores con el fin de que éstas puedan generarles modificación en las conductas.

Por lo anterior, se pretende, por medio del análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de un instrumento para medir el clima organizacional en Sulíquido S.A., que además de facilitar el diagnóstico de posibles necesidades se promueva el desarrollo de programas específicos de intervención organizacional que incidan

positivamente en la exaltación de los valores humanos y de la empresa, logrando así el mejoramiento de las relaciones en los tres niveles.

4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Un excelente clima organizacional permite que los colaboradores evolucionen como seres libres y desarrollen sus capacidades personales, participando en el desarrollo de las empresas con las cuales interactúan.

Es así, como con el presente estudio se espera conocer de manera acertada la forma como los empleados perciben el clima de la empresa Sulíquido S.A., detectar los aspectos fuertes y débiles del clima organizacional para, de esta forma y con su análisis, proponer los ajustes necesarios en un programa de Desarrollo Organizacional que sea consonó con las políticas de recursos humanos, que pueda ser aprobado por los directivos de la empresa y así mismo ejecutado por las personas competentes para ello.

4.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

Su ámbito espacial es la empresa Sulíquido S.A., ubicada en la Vía 40 # 53 – 59 Local 1, de la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico.

4.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación se desarrolló en el periodo comprendido entre diciembre de 2011 y Mayo de 2012; durante este tiempo, se realizó el análisis de los factores influyentes en el clima organizacional y se planteo un programa de desarrollo organizacional para la optimización del mismo.

5. ANTECEDENTES

Considerando la variable de investigación “Clima Organizacional” se presentan a continuación algunas investigaciones relacionadas con el objeto de estudio:

Para empezar, citamos a Clemencia Cuellar Nieto y a Marco Vivas Botero, estudiantes de la Universidad Tecnológica de Pereira, quienes hicieron un estudio del Clima Organizacional en la Empresa Social del Estado Hospital Universitario San Jorge de Pereira en el año 2010, para optar al grado de Magíster en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional.

Ésta investigación se hizo con el fin proponer estrategias de intervención que pudieran ser llevadas a cabo para el fortalecimiento, modificación o mejoramiento de los aspectos identificados en el clima organizacional. Las dimensiones planteadas para realizar el estudio fueron: productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad, considerados según sus autores como las principales armas de diagnóstico y punto clave para la mejora del clima organizacional en el Hospital San Jorge de Pereira; para ello consultaron teorías de autores especialistas en Clima organizacional y manejo de recursos humanos como Álvarez G. (1992), Chiavenato I. (1990), Madrigal B. (2009), entre otros.

Por su parte, en materia metodológica, para obtener el diagnóstico, deducir propuestas y conclusiones, el estudio contó con herramientas de análisis

descriptivo y análisis de inferencia estadística. Ahora bien, para dar cumplimiento a los objetivos del proyecto tuvieron a la mano información primaria como la aplicación de instrumentos complementarios (cuestionarios), el cual se llevó a cabo con 765 encuestados de 877 trabajadores que prestaban servicios a la E.S.E. Hospital Universitario San Jorge de Pereira, la observación (vivencia personal de los autores del estudio) y reuniones por grupos focales.

El análisis de los resultados permitió obtener las siguientes conclusiones: se evidenció la carencia de un canal de comunicación claro. Se encontró necesidad sentida de capacitación colectiva. El Hospital carecía de políticas de direccionamiento estratégico, no existía empoderamiento. Existía la necesidad urgente de contar con un programa estructurado de bienestar laboral y social. Así mismo, pudieron inferir que el sistema de evaluación y su posterior retroalimentación no estaba claramente definido. A pesar de que el Hospital tenía misión, visión y políticas de calidad definidas, y se deseaban colaboradores altamente productivos, competitivos, innovadores y que encaminaran sus esfuerzos hacia la sostenibilidad, en dicho estudio no se evidenció rasgos suficientes de los factores expresados en los empleados ya que éstos manifestaron la falta de liderazgo, participación en la toma de decisiones y confianza suficiente de parte de sus jefes inmediatos para proponer y desarrollar acciones.

Por consiguiente, la investigación anterior brindó planteamientos teóricos importantes para el desarrollo de la presente investigación, referidos al

planteamiento de los diferentes enfoques conceptuales de los autores mencionados.

Seguidamente se consultó a Egle Sayago (2002), quien realizó “Diagnóstico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana S.A. y elaboración de Propuesta de Mejora”, en la Universidad Católica Andrés Bello, Especialización en Desarrollo Organizacional de Caracas – Venezuela. El autor consideró que estudiar el Clima Organizacional en esta empresa resultaba relevante para conocer el impacto de los cambios que ocurrían, determinaban posibles fuentes de conflicto, conocer fortalezas y áreas de oportunidad de mejora para la organización.

En la persecución de estos objetivos se utilizaron los fundamentos teóricos de autores como Kaplan y Norton (1996), Brunet (1987), Desleer (1979), Forehand y Gilmer (1964), Schneider (1990), entre otros.

La investigación fue caracterizada por ser descriptiva, pues por medio de ésta buscaba seleccionar una serie de datos y medir cada una de ellas independientemente, para así describir lo que investigaba.

Se aplicaron en total 298 encuestas, lo cual representó el 81% de la población total, dividido en 181 empleados y 117 obreros. En tal sentido, la técnica utilizada para la recolección de datos fue el instrumento Cuadro de Mando Integral (CMI). Con este se obtuvieron las medias aritméticas de las respuestas por cada dimensión, y se aplicó la prueba estadística T de Student, que se utiliza para

evaluar si dos grupos se diferencian entre sí de manera significativa respecto a sus medias.

Los resultados arrojados mostraron que la percepción de la gente es realmente “Muy buena” y que el clima constituye uno de los factores que inciden directamente en la satisfacción de los miembros de la organización, así mismo consideró conveniente revisar otras variables del modelo para obtener más información, lo cual podría confirmar los resultados obtenidos.

La investigación antes referida aporta a la presente una guía metodológica, ya que brinda los lineamientos apropiados en la realización de la propuesta de desarrollo organizacional para la empresa Sulíquido S.A.

Marcos Fabián González Szymanski y Laura Alicia Sosa Cázares, presentaron en el 2003 la Tesis profesional “Análisis del Clima Laboral de la Tesorería General de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla” como requisito parcial para obtener el título en Licenciatura en Administración de Empresas, en la Universidad de las Américas Puebla. Esta investigación se hizo en aras de detectar las posibles falencias presentadas y a su vez dar una propuesta para dar solución y fortalecimiento a las mismas.

Los objetivos específicos planteados fueron: determinar el clima laboral de la Tesorería General de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla para tener conocimiento de problemas respecto a la percepción del personal administrativo, detectar posibles deficiencias en cuanto a objetivos de la dependencia y

seguimiento, motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral, realizar un análisis de las variables del clima laboral para detectar la que requiera de una mayor atención para que puedan tomar las medidas necesarias, proponer posibles soluciones para mejorar las posibles deficiencias en cuanto a variables de estudio. Su fundamentación teórica estuvo enmarcada en los criterios de Huse y Bowdithc (1976), Idalberto Chiavenato (2000), Margulies y Raia (1998), Robbins (1999), entre otros.

La investigación fue catalogada como de tipo descriptiva y más adelante pasó a ser correlacional, del mismo modo es no experimental y transeccional; la población estuvo compuesta por 23 personas pertenecientes al departamento de Tesorería y no se realizó ningún cálculo o procedimiento de muestreo.

Como elemento de recolección de datos, se recurrió al instrumento de medición de la Organizational Dynamics Incorporated (Moledo ODI). Este cuestionario de 74 preguntas, de las cuales 67 hacen alusión al ambiente laboral en general, 5 se refieren a aspectos demográficos y 2 de ellas son preguntas abiertas para comentarios y sugerencias, fue aplicada solo a la dependencia de la Tesorería de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y la cual arrojó resultados por medio de 5 variables de estudio: satisfacción laboral, objetivos y seguimiento, liderazgo, comunicación y motivación, de las que se realizó un análisis descriptivo. Posteriormente se llevó a cabo un análisis de correlación y regresión lineal y múltiple.

A través de los resultados del estudio se determinó principalmente la comunicación como punto crítico a mejorar pues fue la variable más débil del clima laboral. De igual forma la comunicación se puede llevar a niveles más altos mejorando la participación y el ambiente en general, trayendo beneficios de avances.

El trabajo revisado anteriormente, al estar encauzado en la línea de Clima Organizacional, sirvió de referente teórico-práctico para la fundamentación de la presente investigación, la estructuración del instrumento de recolección de datos y al tratamiento estadístico de la información.

Continuando con la revisión de proyectos, se consulto a Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006), profesor de la Universidad del Rosario en Bogotá de la Facultad de Administración, y autor del libro “Clima Organizacional en Colombia, EL IMCOC: un método de análisis para su intervención”, quien tuvo siempre la preocupación de ilustrar la forma como los modelos administrativos que resultan de la teoría se aplican en las organizaciones. Uno de los objetivos principales de éste libro fue presentar conceptos que sobre clima organizacional han formulado autores reconocidos a través del tiempo, pues la pluralidad de posiciones teóricas alrededor del concepto conduce a diversas interpretaciones y explicaciones sobre los factores y aspectos que influyen en la construcción del clima organizacional, dando paso a modelos de intervención en su mejoramiento.

Éste, en camino a la elaboración de un instrumento para la medición del clima, logró ampliar en gran manera los conceptos de clima en diferentes perspectivas

como son desde el contexto Sociológico, contexto Psicológico y desde una perspectiva integral; en las cuales toma como referencia autores como: Kurt Lewin (1935; 1951), Murray (1938), Forchand y Gilmer (1964), Chiavenato (1999), Da Silva (2000), entre otros. Del mismo modo compiló, de acuerdo a los planteamientos de diferentes autores las siguientes dimensiones: estructura, liderazgo, responsabilidad, resultados y recompensas, comunicación, relaciones, apoyo y cooperación, estándares, conflictos, obstáculos, toma de decisiones, control y riesgo.

Las propuestas de los autores, sus dimensiones, tipología y variables se utilizaron además en la validación del instrumento que fue planteado desde 1980 con estudiantes de la Universidad del Rosario, reconocido y aplicado en el medio colombiano, denominado Instrumento para medir clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC). Este instrumento ha sido aplicado en 176 empresas colombianas en el periodo 1980-2005, tiempo en el cual las investigaciones proporcionaron claras conclusiones sobre percepciones que aparecen en forma constante en las organizaciones colombianas.

Esta investigación aportó a la presente lineamientos teóricos para la conducción de la presente investigación, concretamente en lo referente a las diferentes posturas de los autores frente a las definiciones de clima organizacional.

Continuando con la revisión de proyectos centrados en la variable de estudio, se puede destacar la investigación realizada por Jhon Vargas (2010), titulada “Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de

Cabal”, llevada a cabo en el Programa de Maestría Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira. El objetivo de ésta investigación fue identificar el Clima Laboral en la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal; su plataforma teórica se cimentó en los autores Chiavenato (2007), Álvarez (1992), Toro (2001), Brunet (1992) y otros.

La investigación se catalogó como de tipo cuantitativo en un nivel descriptivo, no experimental y transversal. La población estuvo constituida por ciento treinta y tres (133) personas pertenecientes al grupo de colaboradores que laboran directamente con la administración municipal de Santa Rosa de Cabal de todos los niveles (Directivos o libre nombramiento, funcionarios de carrera administrativa, obreros y contratistas que permanecen en apoyo a la gestión). La muestra estuvo conformada por el 97% del universo, el 3% restante se encontraba en periodo de vacaciones al momento que se aplicó el instrumento.

El instrumento de recolección de datos utilizado fue “Clima 18” que mide 18 factores o variables que evaluaron el clima laboral, constituido por preguntas cerradas de hechos específicos con opción de respuestas tricotómicas, las cuales exigieron una opción de respuesta entre tres alternativas posibles: a) Si, b) Terminó Medio y c) No. La confiabilidad, consistencia y validez de la prueba, se obtuvo teniendo en cuenta el coeficiente permanencia o correlación test-retest en dos ocasiones distintas separadas por un intervalo de tiempo comprendido entre 6 meses de tiempo y 12 meses respectivamente, para 20 empresas diferentes realizado por Gestión Humana Colombia.

Mediante los resultados, se observó que la mirada que se hizo sobre el clima organizacional que se percibe en la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Cabal, se realizó desde la medida perceptiva de los atributos organizacionales que es un enfoque integrador, ya que se tuvo en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo, la calificación promedio fue del 64%, mostrando un clima según la escala determinada en alta satisfacción ubicada entre el 61 y 80%.

El trabajo explorado anteriormente sirvió de referente teórico para el apoyo de la conceptualización de las variables del clima organizacional.

En este contexto de consultas, se reseña el trabajo de María Duque (2009), titulado “Desarrollo del Modelo de Clima Organizacional Maquiavícola Ltda.”, efectuado en la Pontificia Universidad Javeriana de la Ciudad de Bogotá. Para cumplir con los objetivos de analizar los componentes del clima de la empresa Maquiavícola, explicar los factores que lo han desmejorado, comprender las dimensiones y los niveles de análisis para diagnosticarlo, comprender el manejo de las herramientas que permitirían analizar el clima, estudiar los factores y áreas que puedan afectarlo en mayor medida, plantear estrategias a mejorar, fortalecer una adecuada cultura y clima, y dar respaldo al enfoque teórico, la investigación se apoyó en la perspectiva de varios autores como son Chiavenato (1994), Guedez (2009), Jaime Santana (2009), Hunt (1993), entre otros.

El estudio fue de tipo descriptivo. El universo correspondió a 32 trabajadores, para lo cual se tomaron aleatoriamente algunos por área equivalentes a una muestra heterogénea de 22 personas. Además, el instrumento utilizado para la recolección

de los datos fueron encuestas diseñadas conjuntamente con la empresa Psigma, éstas fueron de tipo entrevista que tomo un tiempo de 2 horas por trabajador. Para el desarrollo de este estudio se decidió utilizar variables como la cultura, clima, comunicación, motivación y liderazgo.

Los resultados de la investigación muestran que los factores que más afectan el clima negativamente son: comunicación gerencial, administración del trabajo, condiciones del trabajo, retribuciones y beneficios. Además este estudio permitió identificar algunos factores que mejoran el clima organizacional, entre los que encontramos; el ambiente social del trabajo y el servicio al cliente.

La investigación antes referida aporta a la presente una guía metodológica, ya que brinda los lineamientos apropiados en la realización de cada una de las fases del estudio planteado por similitud.

6. MARCO TEÓRICO

La percepción que el colaborador se hace de la empresa se forma con diferentes variables que generan un concepto de la calidad del clima dentro del espacio de trabajo, donde hay una interacción del sujeto desde sus diferentes dimensiones desde lo individual referente a la disposición de sus funciones dentro de su puesto de trabajo y el sentido de responsabilidad y el empoderamiento que tenga dentro su puesto de trabajo el nivel grupal que está relacionado con la interacción con otros , los cuales pueden ser pares, superiores o subordinados, en lo organizacional tiene que ver con la calidad de su puesto de trabajo , aspectos de salud ocupacional , las políticas, normas y procedimientos , el liderazgo y la claridad de los objetivos en su conjunto conforma la dinámica organizacional, y es el grado con lo que el colaborador mide estos factores más la satisfacción en el trabajo conforman el clima organizacional. Margel Alejandra Parra (2010).

La actual administración de recursos humanos, procura tratar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, de esta forma rompe con la tradición de tratarlas como simples medios de producción, es decir, las considera personas y no simplemente como recursos o insumos. Chiavenato (2009).

La percepción de la empresa frente al recurso humano ha venido cambiando año tras año, pues anteriormente éste al ser tratado como una simple herramienta de trabajo para generar ingresos, ocasionaba fuertes resentimientos y conflictos

laborales, por lo cual existía un distanciamiento entre la organización y los empleados, generando de esta forma trastornos en la productividad y calidad.

Es importante ver cómo están conformadas las personas como personas y como recursos para conocer la forma como las organizaciones deben interactuar con los mismos:

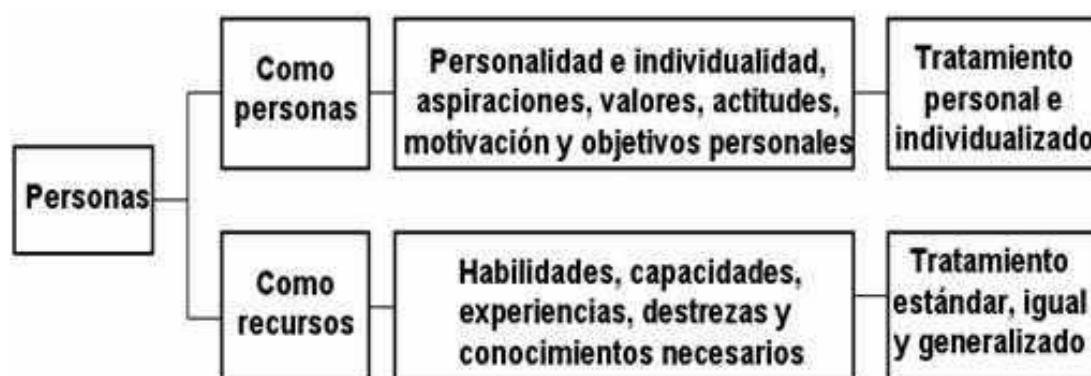


Figura 1. Personas como personas y personas como recursos. Chiavenato (2009)

Las personas, que son el único recurso vivo y dinámico de la organización, son las que deciden el destino de todos los demás recursos. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación dirigida hacia el crecimiento y desarrollo, que es muy diversificado, de acuerdo con las diferencias entre los individuos.

Para Idalberto Chiavenato (2009), la conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y de factores externos (que resultan del ambiente, las circunstancias organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente, etc.). Ver Figura 2.

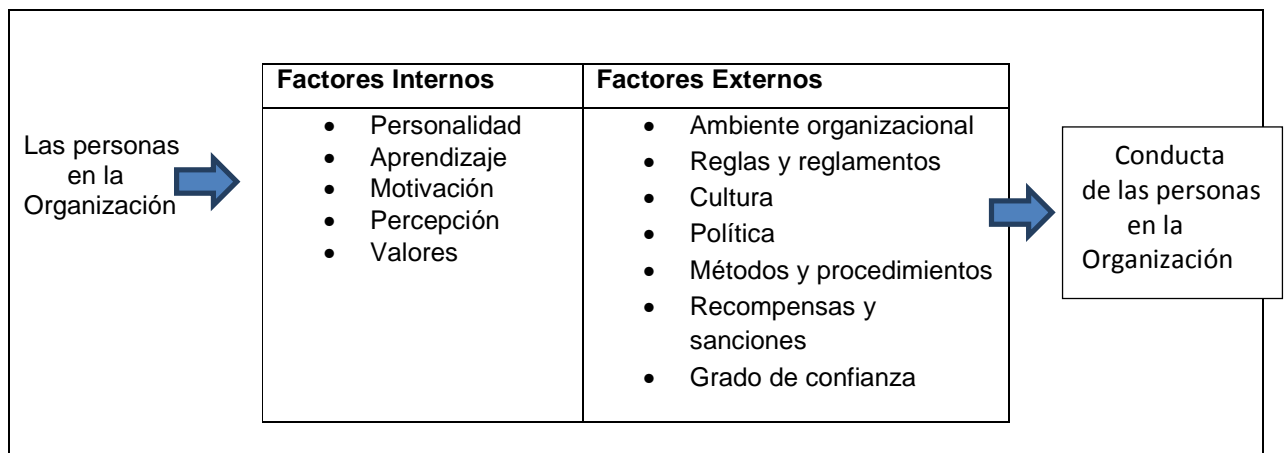


Figura 2. Factores internos y externos que influyen en la conducta humana.

Si bien el hombre en su naturaleza es complejo y posee necesidades primarias y secundarias, yendo las secundarias encima de las primarias según la pirámide de Maslow (Ver Figura 3.), a medida que el ser humano va satisfaciendo sus primeras necesidades va generando a su vez nuevas necesidades. En este aspecto las empresas juegan un papel importante, teniendo en cuenta que las organizaciones funcionan por las personas y que éstas deben ir en pro de la satisfacción de dichas necesidades; una de las formas es mediante herramientas motivacionales, como lo plantea Herzberg, citado por Chiavenato (2009), en la teoría de los dos factores a) Factores Higiénicos: se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.; y b) Factores

Motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales, que generen en sus colaboradores el impulso a ser cada día más productivos.

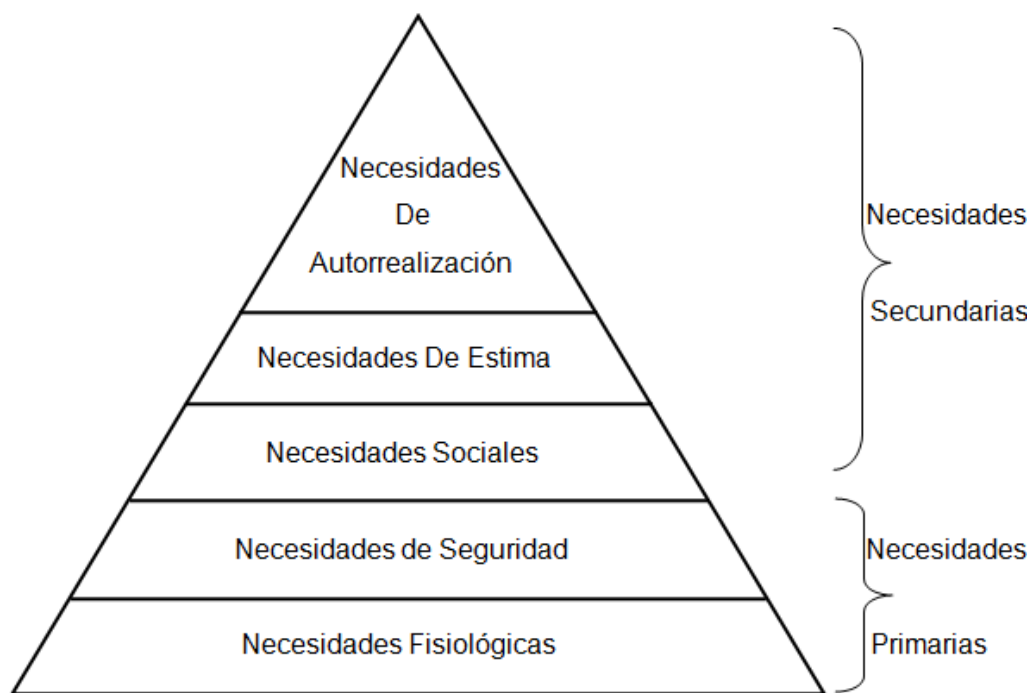


Figura 3. Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.

Si bien, el ser humano es variable en gran manera, cada persona es un fenómeno multidimensional, el cual está sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables, como citamos anteriormente. Lewin en La Teoría de Campo, citado por Chiavenato (2009), asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales:

- 1) Las personas se comportan de acuerdo a una situación total, que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente.
- 2) Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación dinámica con los demás, que influye o recibe influencia de los otros.

Por otra parte, históricamente el término Clima Organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Ya desde 1960 Gellerman llegó a la conclusión de que el clima era el “carácter” de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- 1). Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes,
- 2). Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos,
- 3). Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas,
- 4). Se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes, y
- 5). Es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

Así mismo, el clima organizacional se define desde diferentes perspectivas, puesto que no solo hace referencia a la organización sino que a su vez depende en un alto porcentaje de los empleados, es decir, la persona como ser humanista.

Carlos Méndez (2006), nos amplía el contexto sociológico, donde se refiere a la perspectiva de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza en la importancia del hombre en su función de trabajo, por su participación en un sistema social. En éste contexto se define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o entorno interno. La interacción de las personas en el marco de la “acción social” permite construir percepciones que por su origen e impacto colectivo se constituyen en atributos de la organización como un todo, así como de los subsistemas que la conforman. Tales percepciones influyen en el comportamiento y actitudes que las personas asumen en la organización.

Ahora, desde el contexto psicológico, podemos establecer que las percepciones, además de la forma de actuar del individuo son determinantes del clima organizacional. Rousseau (1998) define el clima como las percepciones que los individuos desarrollan de la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional. Katz y Kahn (1966) analizan al clima como un sistema de valores de las personas en una organización.

Por su parte, Carlos Méndez (2006) concluye que el individuo no solo establece procesos de interacción social con otros (contexto sociológico), sino que además la forma como se realiza tal proceso determina conductas que se explican en las percepciones que los individuos tienen entre sí (contexto psicológico).

Idalberto Chiavenato (2009), por su parte, afirma que el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.

Así mismo, Taguiri citado por Adrián Furnham (2001) más bien lo definiría de la siguiente manera:

<El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros; b) influye en su comportamiento y c) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización>.

Adrián Furnham (2001) menciona, Taguiri creía que “era difícil establecer una definición general y formal que no sea trivial o casi fútil porque trata de abarcar demasiado”. No obstante, es posible delimitar el concepto en muchas formas adjudicándole arbitrariamente determinados atributos, tomados de los muchos que parecen haberse supuesto como sus propiedades:

- El clima es un concepto corpóreo y sintético (como la personalidad).
- El clima es una configuración particular de las variables situacionales.
- No obstante, los elementos que lo integran pueden variar, mientras que es posible que el clima se mantenga constante.
- Es el significado de una configuración situacional permanente.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no tan duradera como la cultura.
- El clima lo determinan fundamentalmente las características, el comportamiento, las actitudes, expectativas de otros y la realidad sociológica y cultural.
- Varias personas pueden compartirlo en la situación (consenso) y se interpreta en términos de significados comunes (con algunas variaciones individuales respecto al consenso).
- Tiene consecuencias potenciales en el comportamiento.
- Es un factor determinante indirecto del comportamiento en el sentido de que actúa sobre las actitudes, expectativas y estados de emoción que son determinantes directos del comportamiento (Furnham y Gunter, 1993).

Es importante destacar a Jhon Vargas (2010), quien en su propuesta de mejoramiento del clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal, menciona que para comprender mejor el concepto de clima es necesario resaltar los siguientes elementos:

El clima se refiere a las características del medio ambiente, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección, área o departamento dentro de una misma empresa, el clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

De la misma forma Clemencia Cuellar y Marcos Vivas (2010), en su estudio del clima organizacional en la empresa social del Estado Hospital Universitario San Jorge de Pereira, dan a conocer las diferentes posturas sobre el objeto de estudio de algunos autores relevantes como:

Lewin (1951), el comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.

Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros

factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Filipo (1984), presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamiento y actividades de los miembros de la organización.

Para María Duque (2009), en su desarrollo de un modelo de Clima Organizacional para la empresa Maquiavícola LTDA, plantea las variables dentro del concepto de clima, como son:

- Variables de ambiente físico (Espacio, condiciones, comodidad, ruido, ambiente, vista, instalación o tecnología que utilizan)
- Variables estructurales (tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, mandos, cantidad de trabajadores)
- Variables de ambiente social (compañerismo, empatía, trabajo en equipo, comunicación entre todas las áreas, cooperación, colaboración, manejo de conflictos)
- Variables personales (Aptitudes, actitudes, motivación, satisfacción, incentivos, expectativas, cumplimiento de objetivo)
- Variables propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rendimiento, calidad en el trabajo, tensiones, positivismo, buena cara, rotación).

Analizando los diferentes planteamientos de los distintos autores mencionados, podemos llegar a la unificación del concepto de Clima Organizacional, siendo este en primera instancia el ambiente interno de una organización generado a través la estructura, la cultura corporativa, las herramientas motivacionales, los valores y los tipos de liderazgo, que a su vez determinan en las personas que interactúan directamente con ella, una percepción, un comportamiento, una actitud de acuerdo al desenvolvimiento que cada directivo y/o accionistas le de.

Ahora bien, todo clima organizacional se enfoca de acuerdo dimensiones que permiten por medio de la aplicación de instrumentos, medir y conocer el estado actual de ambiente laboral de la empresa y analizar las áreas específicas donde se encuentren las falencias; para ello tomaremos las dimensiones citadas por Marcos González y Laura Sosa (2003), en su análisis del clima laboral de la Tesorería General de Benemérita de la Universidad Autónoma de Puebla:

6.1 Objetivos y Seguimiento: se enfoca en factores que las empresas, en común denominador, manejan como objetivos fijos en sus formas de administrar.

Según Margulies y Raia (1998), citados por Marcos González y Laura Sosa (2003), señalan que existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales. Estos principios son:

1. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.

2. Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
3. Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Procurara crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, y que son importantes para el trabajo y para su vida.

Si bien, los anteriores principios nos muestran el trato a las personas como parte fundamental de la organización y les da su lugar como elementos principales en el logro de las metas de la empresa. Puede verse entonces que los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización.

Cuando la organización logra que los colaboradores se sientan parte de la misma y dichos objetivos son transmitidos y sentidos desde la dirección hacia los empleados, éstos logran participar y ser parte de los objetivos, por ello la eficiencia y la eficacia son medios para lograr participar activamente en la empresa. (Ver Figura 4.)

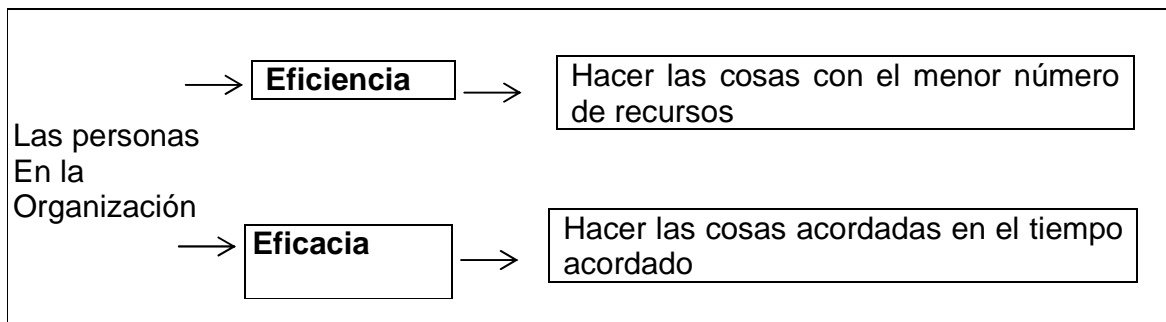


Figura 4. Las personas en la organización.

6.2 Liderazgo: James C. Hunter en su libro “La Paradoja” define el liderazgo como “El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”. Si bien, como plantea Marcos González y Laura Sosa (2003), no cualquiera tiene esta capacidad de influir, y de hecho, muchas veces el liderazgo es adquirido por puestos gerenciales, pero no siempre los gerentes son líderes, porque que la organización les proporcione algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia, así como también no siempre los líderes pueden ocupar un puesto gerencial.

Del mismo modo, dentro del liderazgo se dan dos variables que juegan un papel importante en la ejecución del mismo, como son el poder y la autoridad.

Según James C. Hunter, el poder es la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga su voluntad debido a su posición o su fuerza. Y del mismo modo define la Autoridad como el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal.

Efectivamente estas dos variables se ven a diario en las empresas ocasionando malestar a los colaboradores, quienes reciben las órdenes y a su vez generando un clima organizacional desfavorable.

Sin embargo según Stephen Robbins (1999), citado por Marcos González y Laura Sosa (2003), “los líderes usan el poder como un medio de lograr las metas del grupo. Los líderes logran las metas y el poder es un medio de facilitar su alcance. El poder no necesita la compatibilidad de metas, tan solo la dependencia. El liderazgo, por otro lado, requiere de cierta congruencia entre las metas del líder y las de aquellos que éste dirige”.

Por último Carlos Méndez (2006), incluye esta variable dentro de sus dimensiones y menciona que los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y toman decisiones con estilos diferentes (antagónicos) que influyen en el comportamiento de los empleados; además, los apoyan y orientan en su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño; se preocupan por sus necesidades, su desempeño y propician la conformación de grupos de trabajo.

6.3 Comunicación: la comunicación es uno de los aspectos fundamentales para el desarrollo óptimo de las organizaciones, y al existir cualquier obstáculo en este aspecto genera automáticamente trastornos en la operación de cualquier empresa, por ende los directivos deben procurar que la comunicación entre departamentos sea fluida.

Para Carlos Méndez (2006) los canales de comunicación permiten a los directivos mantener informados a los empleados sobre la estructura de la organización, sus procesos, tareas, desempeño y resultados. El conocimiento de la organización permite al empleado desempeñar su trabajo y establecer relaciones sociales satisfactorias.

Cualquier función o actividad de la administración involucra alguna forma de comunicación, ya sea formal o informal. Los directivos, cuando planifican y organizan, están en comunicación con otros a través de otros. Los expertos en gestión afirman que la comunicación eficaz constituye una de las bases de la conducta ética en la organización. La comunicación es lo que hace posible cualquier forma de organización, ya que sin ella no sería tan fácil el control y dirección de la misma, ni habría comprensión y coordinación de esfuerzos entre las personas. La comunicación es importante para impartir las guías respecto a normas y a actividades de integración de las distintas áreas funcionales de la empresa. Un buen manejo de la comunicación desde altos mandos mantiene la dirección ética de la compañía.

Gardner y Moore (1961), citados por Marcos González y Laura Sosa (2003), afirman que la comunicación representa un sistema a través del cual se transmite toda clase de información, hacia arriba y hacia abajo, de la organización. Este sistema está constituido en parte por órdenes formales, escritas o verbales, por los registros e informes procedentes de distintas fuentes; por conversaciones y murmuraciones, por reclamaciones y respuestas de un sector u otro de la organización.

La comunicación es importante para impartir las guías respecto a las políticas establecidas por la organización y los gerentes deben determinar los medios que conviene utilizar para la divulgación de las mismas, al igual que para obtener información. Al no tener definidos los medios se incurre en toma de decisiones basadas en información inexacta.

6.4 Motivación: es el conjunto de pensamientos, aspiraciones, deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas, se vuelven un factor principal en el estudio de todo lo referente a las organizaciones y su medio de desarrollo. Para desarrollar en sí la motivación, es necesaria la creación de intereses que lleven a los individuos a realizar las actividades objetivo.

Para María Duque (2009), la motivación activa el comportamiento y lo dirige, muchas veces se define como “el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo”. Esta formada por los impulsos, necesidades e intereses que llevan a una persona a actuar de una manera determinada. Estos impulsos varían en cada persona y pueden cambiar con el transcurso del tiempo o por la situación en la que está viviendo.

Para Idalberto Chiavenato (2009), existe un modelo básico de motivación que podemos ver en la Figura 4.



Figura 5. Modelo básico de motivación.

Para Alfonso Redondo (2009), el estudio de las motivaciones se infiere a partir de las conductas observables, en razón a la dificultad de identificarlas en el estado de actitud, puesto que se encuentran al interior de los individuos. Por tanto, los motivos impulsan la conducta hacia la satisfacción de una necesidad; a alcanzar estados que incrementarían los niveles de vida desde la perspectiva de cada individuo.

Si bien, la misma necesidad creada por el hombre viene a ser el factor activador para el colaborador, siempre y cuando la empresa se encargue de satisfacer dicha necesidad.

6.5 Satisfacción laboral: “La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”.

Para María Duque (2009), la noción de la satisfacción laboral, esta referida básicamente al hecho de conseguir, mediante el trabajo, una sensación agradable

por lo que se hace, y que contribuya a mejorar el ambiente de trabajo, para hacerlo mas productivo y enriquecedor a nivel personal.

Siempre se ha vendido la idea de que un trabajador satisfecho es mas productivo, por ende las empresas se esfuerzan día a día por suplir las necesidades de sus colaboradores, Marcos González y Laura Sosa (2003), afirma que conforme la edad de los individuos aumenta, las aspiraciones de su trabajo disminuyen y por lo tanto la satisfacción laboral se estabiliza, ya que se sienten bien con el nivel que ocupan y con lo que han conseguido, además de que las fuentes que les producen satisfacción disminuyen tales, como los ascensos y el posible retiro.

Es por ello que la creación de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo. El clima interno de una organización incluye la naturaleza de las redes de comunicación de las organizaciones, los sistemas de recompensas, el estilo de liderazgo, las técnicas para la fijación de objetivos y otros factores. Al preguntarnos acerca del clima de una organización en verdad queremos saber lo efectiva que es al movilizar sus recursos humanos. El clima es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que inciden sobre quienes trabajan en ella. Conocer las variables del clima permite a los administradores a aprovechar esas fuerzas para el logro de las metas organizacionales (Adrián Furnham, 2001).

Mullins (1989) sostiene que podría esperarse que un clima organizacional sano tenga los siguientes rasgos característicos:

- ✓ La integración de los objetivos organizacionales y personales
- ✓ Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con una autonomía para cada uno de los miembros
- ✓ Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo
- ✓ Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización
- ✓ Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y de las necesidades y las expectativas de las personas en el trabajo
- ✓ Atención al diseño y la calidad de la vida laboral
- ✓ Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño
- ✓ Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos
- ✓ Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y el progreso
- ✓ Justicia en el trato y políticas y prácticas de relaciones industriales y de personal equitativas
- ✓ Análisis franco de los conflictos haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias sin demoras o confrontaciones
- ✓ Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades plenas para la consulta y la participación auténticas
- ✓ Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que se es un miembro necesario e importante de ella.

Para concluir se hace necesario plantear unos pequeños conceptos sobre el desarrollo organizacional, ya que en éste es donde se encuentra inmersa la variable clima organizacional.

En el artículo de Investigación Científica y Tecnológica: “Falencias en el Aprendizaje y el Desarrollo Organizacional en las cooperativas de Colombia” de Jorge Otálora (2010) citado por la revista de la facultad de ciencias económicas de la Universidad de la Costa (2011), define según French y Bell, 1996, el desarrollo organizacional como la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicadas a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado.

Del mismo modo menciona a (Robbins, 1998) quien da a conocer el desarrollo organizacional como un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentado en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado.

De acuerdo a estas definiciones podemos decir que el propósito del desarrollo organizacional busca ante todo mejorar la efectividad de las organizaciones, partiendo este de arriba (la dirección) hacia abajo (colaboradores).

Por lo anterior, en esta investigación se hace necesario diseñar un programa de Desarrollo Organizacional con el objetivo de mejorar el clima organizacional de forma planeada, gradual y continua.

7. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico conforma los procesos sistemáticos que deberán seguirse con el fin de establecer el tipo y diseño de la investigación, como la población, universo y técnicas cualitativas y/o cuantitativas por medio de los cuales se generan los resultados.

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación se han clasificado de diversas formas según los objetivos que persiga el estudio. Hernández (2007), menciona que “los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno, hecho, contexto o situación que ocurre, en sus diferentes aspectos”.

Por consiguiente, la presente investigación se consideró como de tipo descriptivo, teniendo en cuenta que el propósito de éste estudio consiste en describir las diferentes situaciones y hechos presentados en la empresa Sulíquido S.A., buscando indagar detalladamente las características influyentes en el clima organizacional de la compañía.

7.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Existen dos tipos de diseños de investigación, la investigación experimental y la no experimental. La primera de éstas manipula las variables con el fin de ver los resultados que dicha manipulación tiene sobre las variables dependientes. En la investigación no experimental observa las variables y busca la relación que pueda haber entre éstas en su ambiente natural (ídem, 2002) citado por Marcos González y Laura Sosa (2003).

Paralelamente, por su propósito, la investigación se encuadra en un diseño “No Experimental”, por tanto la variable, así como sus dimensiones, serán examinados en su estado natural, sin la participación del Investigador. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2006) afirman que “en la investigación con diseño no experimental, se observan fenómenos tal como se dan en su contexto natural, sin manipular variables ni condiciones, para después analizarlos”.

Del mismo modo la investigación se cataloga de corte transversal, puesto que se observan los datos en un punto en el tiempo, a diferencia de los estudios longitudinales en los que se realizan observaciones en distintos momentos a lo largo del tiempo.

Concluyendo, la presente investigación es de tipo descriptivo, no experimental y transversal.

8. POBLACIÓN DEL ESTUDIO

La población es la totalidad de los elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia.

Con base en lo planteado, el universo de la Investigación estará constituido por la parte administrativa de la empresa SULIQUIDO S.A., teniendo en cuenta que dicha empresa está constituida por 33 empleados de los cuales 19 hacen parte de ésta área.

Dentro de este orden de ideas, ésta población se rotula como finita, pues se tipifica como accesible, ya que al ser reducida de tamaño y estar ubicada en un área geográfica delimitada, es susceptible de ser abordada por el Investigador.

9. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La manera de recopilar los datos para este estudio implicó diversas actividades, como seleccionar el instrumento de recolección de datos, aplicarlo y preparar los registros y mediciones que se obtuvieron.

En la presente investigación se utilizó como técnica para la recolección de datos la encuesta, la cual se fundamentó en la adaptación del Instrumento para evaluar el Clima Organizacional elaborado por la Organizational Dynamics Incorporated **(ODI)**. Este instrumento consta de 70 preguntas, de ellas 65 afirmaciones que hacen alusión al clima organizacional en general, abarcando 5 dimensiones como muestra la Tabla 1, y 5 se refieren a aspectos del sujeto. Del mismo modo este modelo ODI se basa en la escala Likert, que tiene siete categorías para la medición, en donde 1 es el valor más bajo, totalmente en desacuerdo, y el valor más alto el 7, que es totalmente de acuerdo.

DIMENSIONES DE ACUERDO AL MODELO ODI		
DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	PREGUNTAS
OBJETIVOS Y SEGUIMIENTO	Se enfoca en factores que las empresas, en común denominador, manejan como objetivos fijos en sus formas de administrar	6, 10, 13, 20, 26, 40, 47
LIDERAZGO	Capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas.	16, 17, 25, 30, 31, 32, 35, 39, 45, 49, 59, 64, 65
COMUNICACIÓN	La comunicación es lo que hace posible cualquier forma de organización, ya que sin ella no sería tan fácil el control y dirección de la misma, ni habría comprensión y coordinación de esfuerzos entre las personas.	7, 12, 22, 44, 46, 48, 51, 54, 55, 56, 58, 62
MOTIVACIÓN	Conjunto de pensamientos, aspiraciones, deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas, se vuelven un factor principal en el estudio de todo lo referente a las organizaciones y su medio de desarrollo.	8, 9, 11, 15, 18, 19, 23, 29, 34, 36, 52, 53, 57, 69
SATISFACCIÓN LABORAL	La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.	14, 21, 24, 27, 28, 33, 37, 38, 41, 42, 43, 50, 60, 61, 63, 66, 67, 68, 70,

Tabla 1. Dimensiones de acuerdo a modelo ODI. Fuente de elaboración propia.

10. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenidos los datos (individuales) de la población objeto de estudio durante la aplicación del instrumento ODI, el siguiente paso consistió en procesarlos por ítem y a nivel general, con la finalidad de generar resultados (datos agrupados y ordenados).

La media aritmética (también llamada promedio o simplemente media) de un conjunto finito de números es el valor característico de una serie de datos cuantitativos objeto de estudio que parte del principio de la esperanza matemática o valor esperado, se obtiene a partir de la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos.

Expresada de forma más intuitiva, podemos decir que la media (aritmética) es la cantidad total de la variable distribuida a partes iguales entre cada observación.

Dentro de esta perspectiva, los datos recolectados en la fase de aplicación del instrumento ODI, fueron tabulados inicialmente por cada ítem y procesados cuantitativamente, mediante la media aritmética, seguidamente se procedió a la agrupación de cada afirmación por dimensiones y representaciones gráficas, lo cual posibilitó el análisis necesario para su descripción eficaz.

11.RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente, se incluye en primera instancia la observación de los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento de recolección de datos referido al instrumento con escala tipo Likert aplicado a la población objeto de estudio; éstos son presentados para su comprensión en función del objetivo general y los objetivos específicos planteados por la investigación y agrupados para dar respuesta a las dimensiones, lo cual permitió el análisis del clima organizacional de la empresa Sulíquido S.A.

Se considera relevante conocer los aspectos generales de los sujetos de estudio, en los cuales encontramos que:

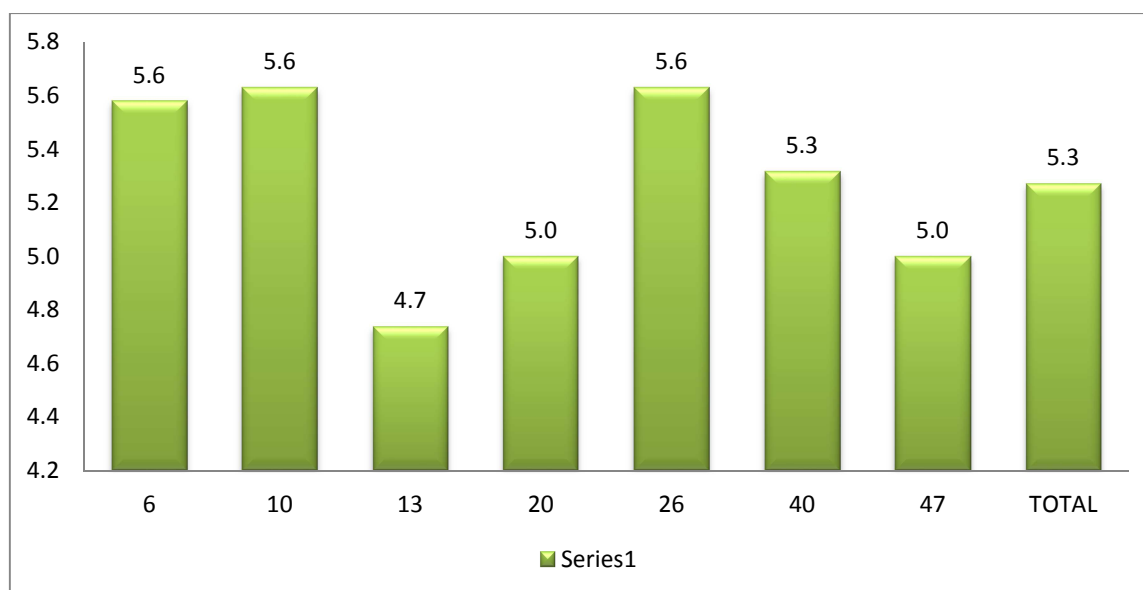
- La edad promedio de los empleados de la empresa Sulíquido S.A. es de 30 a 35 años con un porcentaje del 32%, seguida de los 24 a 29 años con un 26%, luego de los 42 a 47 años con el 21%; y tanto de los 18 a 23 años como los mayores de 54 años con un 11%.
- El sexo predominante en la parte administrativa de la organización son las mujeres en un 68% y los hombres en un 32%.
- Por otra parte, el 26% de los empleados están bajo la subordinación de la Directora Administrativa y la Directora comercial, mientras que tanto la contadora como el Director de ADR tienen a su cargo el 21% y el Director General el 5%.

- Por último el 47% de los empleados tienen entre 0 y 4 años de antigüedad en la empresa, mientras que el 37% tiene más de 10 años y solo el 16% tiene entre 5 y 9 años de antigüedad.

11.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS POR DIMENSIONES

Objetivos y seguimiento

La primera dimensión a estudiar en éste estudio fue la de Objetivos y Seguimiento, los resultados pueden verse en la siguiente gráfica:

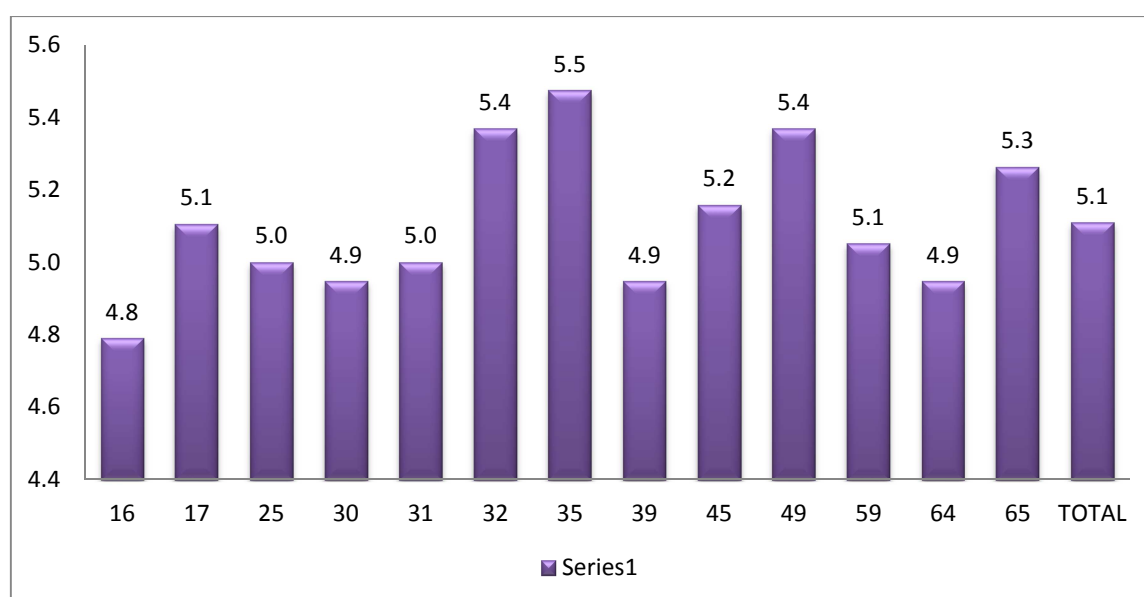


Gráfica 1. Dimensión Objetivos y Seguimiento del Clima Organizacional en la empresa Sulíquido S.A.

Según las afirmaciones que contiene esta dimensión (6, 10, 13, 20, 26, 40 y 47) puede verse que la mayoría de los empleados conoce bien las metas, los jefes

inmediatos están orientados a los resultados obtenidos en el trabajo y del mismo modo los departamentos se encuentran orientados a los resultados (5,6). De igual forma se puede inferir que el trabajo asignado es marcado por los objetivos de cada departamento (5,3) y relativamente se da seguimiento a dichos objetivos, tanto como el apoyo mutuo entre compañeros cuando existe exceso de trabajo (5,0), encontrándose éstos por debajo de la media. Por el contrario, se considera que falta exigencia por parte de los jefes inmediatos y/o directivos en la demanda de obtener resultados en el trabajo (4,7).

Liderazgo

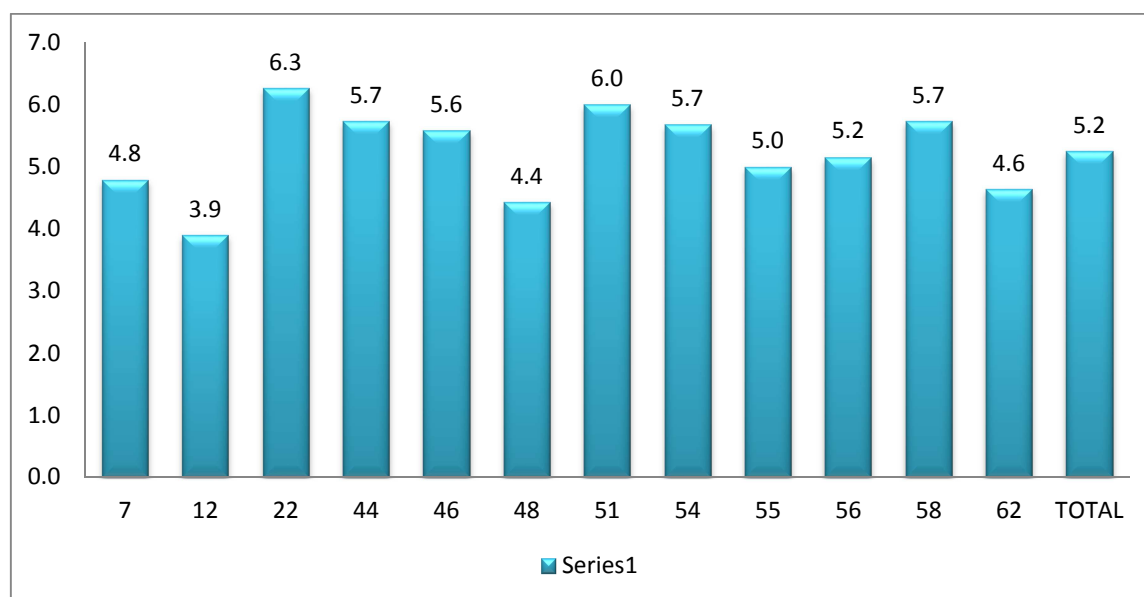


Gráfica 2. Dimensión Liderazgo del Clima Organizacional en la empresa Sulquido S.A.

Según las afirmaciones que abarcan esta dimensión (16, 17, 25, 30, 31, 32, 35, 39, 45, 49, 59, 64 y 65), se observa que los jefes y/o directivos promueven el

desarrollo profesional de los empleados (5,4), tienen objetivos ambiciosos (5,5), se interesan por el trabajo de los colaboradores (5,4) y estimulan el cambio y la mejora dentro de la organización. Del mismo modo los empleados consideran que los jefes exigen mucho de ellos (5,1), pero del mismo modo promueven la integración (5,2) y brindan orientación para llevar a cabo el trabajo asignado (5,1). Sin embargo, el apoyo a las iniciativas y sugerencias (5,0), tanto como el fortalecimiento de la confianza entre el equipo (4,8), el reconocimiento de los logros tanto individuales como los de equipo (4,9), y la actitud adecuada (positiva) para enfrentar los conflictos (4,9) no se están desarrollando de la forma esperada.

Comunicación

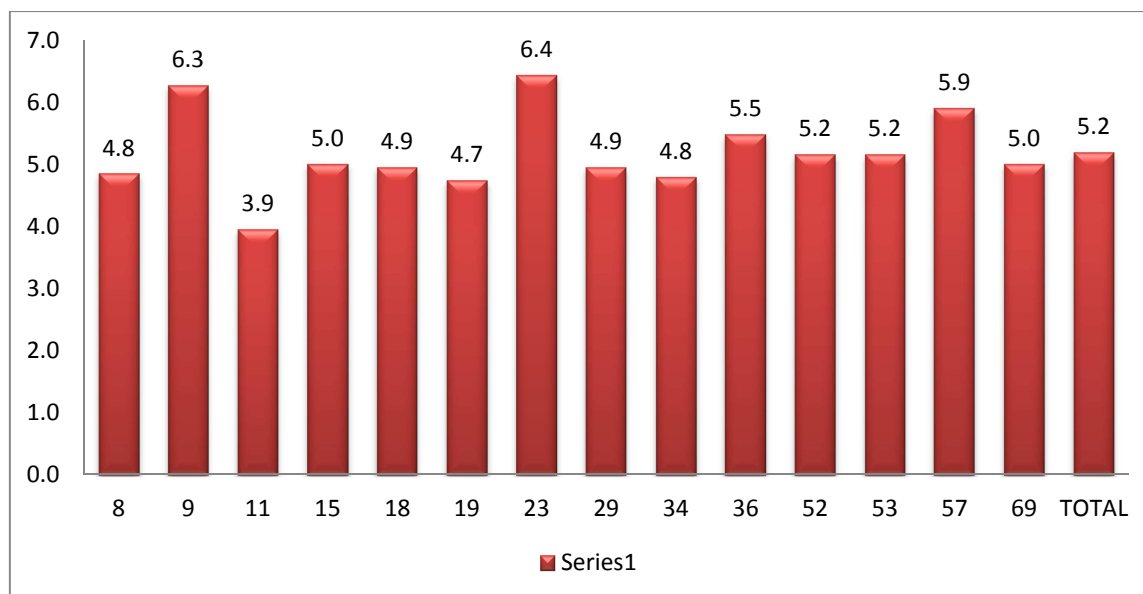


Grafica 3. Dimensión Comunicación del Clima Organizacional en la empresa Sulíquido S.A.

De acuerdo con las enunciaciones que comprenden esta dimensión (7, 12, 22, 44, 46, 48, 51, 54, 55, 56, 58 y 62), y teniendo en cuenta la media de la comunicación (5,2), se puede inferir que efectivamente los empleados conocen las políticas y los objetivos de la empresa (6,3), esto en consecuencia de que les fue informado desde un inicio respecto a las reglas y políticas de la empresa, al igual que cada jefe y/o directivo ha sido claro con los objetivos de los departamentos (5,7). De la misma forma se aprecia que la comunicación al interior de cada departamento, la comunicación es abierta y directa (5,6), lo cual facilita a los jefes informar las actividades que se deben desempeñar (6,0) y repetir la información a los empleados, cuando es requerida (5,2).

A diferencia de los puntos anteriores, si es notable la falta de integración y cooperación entre los distintas áreas de la empresa (4,8), al igual que la no información periódica al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos (3,9), lo cual a su vez genera el entorpecimiento en el intercambio de información (4,4), deterioro en las relaciones entre el personal (5,0) y evidentemente el obstáculo en la comunicación entre los distintos departamentos (4,6).

Motivación

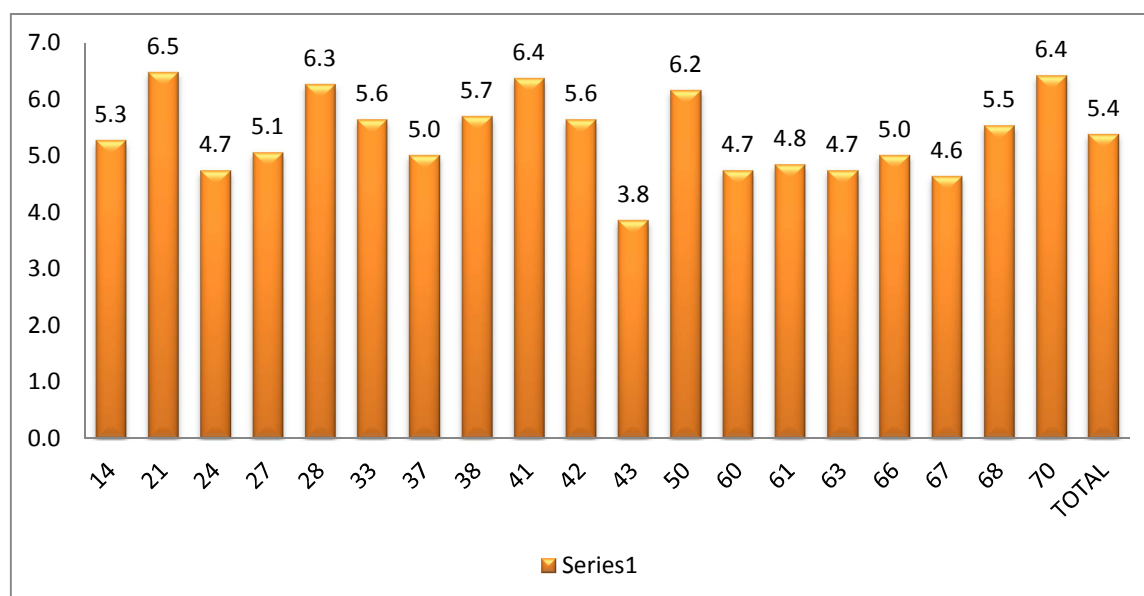


Grafica 4. Dimensión Motivación del Clima Organizacional en la empresa Sulíquido S.A.

Como se detalla en ésta gráfica, los enunciados que engloban esta dimensión (8, 9, 11, 15, 18, 19, 23, 29, 34, 36, 52, 53, 57 y 69), permite observar que los colaboradores saben muy bien que el alcanzar los objetivos traerá consecuencias positivas (6,3) por lo cual su trabajo se ha convertido en un reto diario y no una tarea más (6,4) a su vez esto los lleva a trabajar con frecuencia en equipo (5,5), del mismo modo que les permite organizar su propio programa de trabajo (5,9). Se considera dentro de la media y a la vez puntos por fortalecer que puedan ser tomadas en cuenta las opiniones de los empleados para que aumente la frecuencia con que surgen nuevas ideas en el trabajo (5,2). Análogamente se hace necesario analizar y considerar los siguientes aspectos que visiblemente están afectando la motivación en la empresa como la promoción de actitudes

positivas por parte de los jefes y/o directivos (4,8), los reconocimientos de trabajo bien realizado por parte de la empresa (3,9), el apoyo a nuevas ideas e iniciativas (5,0), dar la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas del trabajo (4,7), la estimulación a los empleados (4,9), la generación de un ambiente de tranquilidad (4,8), y la animación a desarrollar su propio potencial (5,0).

Satisfacción laboral

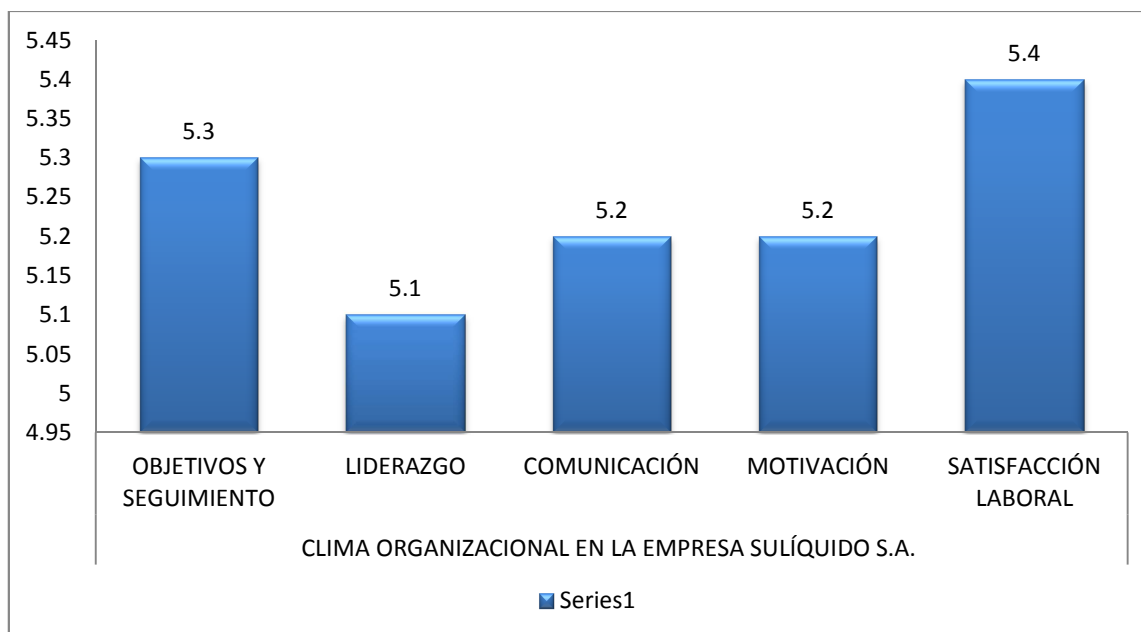


Gráfica 5. Dimensión Satisfacción Laboral del Clima Organizacional en la empresa Sulíquido S.A.

Las afirmaciones comprendidas en esta dimensión (14, 21, 24, 27, 28, 33, 37, 38, 41, 42, 43, 50, 60, 61, 63, 66, 67, 68 y 70), permite deducir que los puntos fortalecidos en la satisfacción laboral es que los empleados se sienten parte de la organización (6,5), las herramientas de trabajo brindadas son las adecuadas (6,3),

se le permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo (5,6), lo que les permite considerar su trabajo estimulante (5,7), tener la libertad para organizarlo (6,4), cuando analizan su trabajo, no requerir de supervisión (5,6), los colaboradores disfrutan el trabajo que hacen (6,2), hay un ambiente alegre de trabajo (5,5) lo cual les permite sentirse agradados (6,4). Igualmente en su contraparte si identificaron las siguientes percepciones de los empleados que afectan la satisfacción laboral como el cumplimiento de la satisfacción de las necesidades básicas (5,3), el ambiente de confianza entre compañeros (4,7), la atención a las opiniones de los empleados en decisiones importantes (5,1), la sensación de que hay demasiada libertad (3,8), falta de énfasis en el desarrollo personal de los colaboradores (4,8), la retribución justa por el trabajo ejecutado (4,7), y la realización de las buenas ideas que surgen (5,0).

Clima Organizacional en la empresa Sulíquido S.A.



Gráfica 6. Clima Organizacional en la empresa Sulíquido S.A.

Una vez analizadas cada una de las dimensiones del clima organizacional en la empresa Sulíquido S.A., se puede observar que la variable con un menor puntaje fue la de liderazgo con (5,1), la motivación y comunicación se encuentran en un mismo rango de (5,2), los objetivos y seguimiento con (5,3), mientras que la satisfacción laboral fue la más alta con (5,4).

12. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES EXISTENTES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Al indagar sobre las políticas organizacionales establecidas por la empresa para el área de Recursos Humanos se hallaron las siguientes:

POLÍTICAS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN SULÍQUIDO S.A

Al momento de seleccionar y contratar personal Sulíquido tomará como guía las siguientes políticas:

1. Se debe buscar personas con los más altos niveles de profesionalidad, eficiencia y experiencia en el campo de cada actividad.
2. Los candidatos a cargos de nivel ejecutivo como: Director General, Director Administrativo y Financiero, Director Comercial y Operativo, Director Administración del Riesgo, se presentarán al Consejo de Administración para su selección.
3. Todas las personas que sean seleccionadas para trabajar en Sulíquido S.A., tendrán que suscribir un contrato de trabajo el cual será suscrito por el Gerente General.

CONTRATO

Una vez suscrito el contrato, el empleado, queda comprometido con la empresa, a prestar sus servicios personales, en el nivel que le corresponda en la organización, cumpliendo las cláusulas del contrato y las Leyes Laborales y Reglamentos que norman las relaciones de trabajo.

4. Los cargos vacantes se llenarán con el personal disponible en la empresa siempre y cuando cumplan con los requerimientos del puesto determinados por el supervisor inmediato del cargo y/o la Dirección General. Esto se realiza con el fin de estimular y reconocer al personal de Sulíquido S.A.

5. Sulíquido S.A., no está obligada a mantener permanentemente llenos los cargos o funciones establecidas en el organigrama, por lo que el Director General es quien establece cuales cargos deben estar ocupados y cuáles no.

13. GRADO DE EXPECTATIVA DE LOS DIRECTIVOS DE SULÍQUIDO FRENTE AL DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

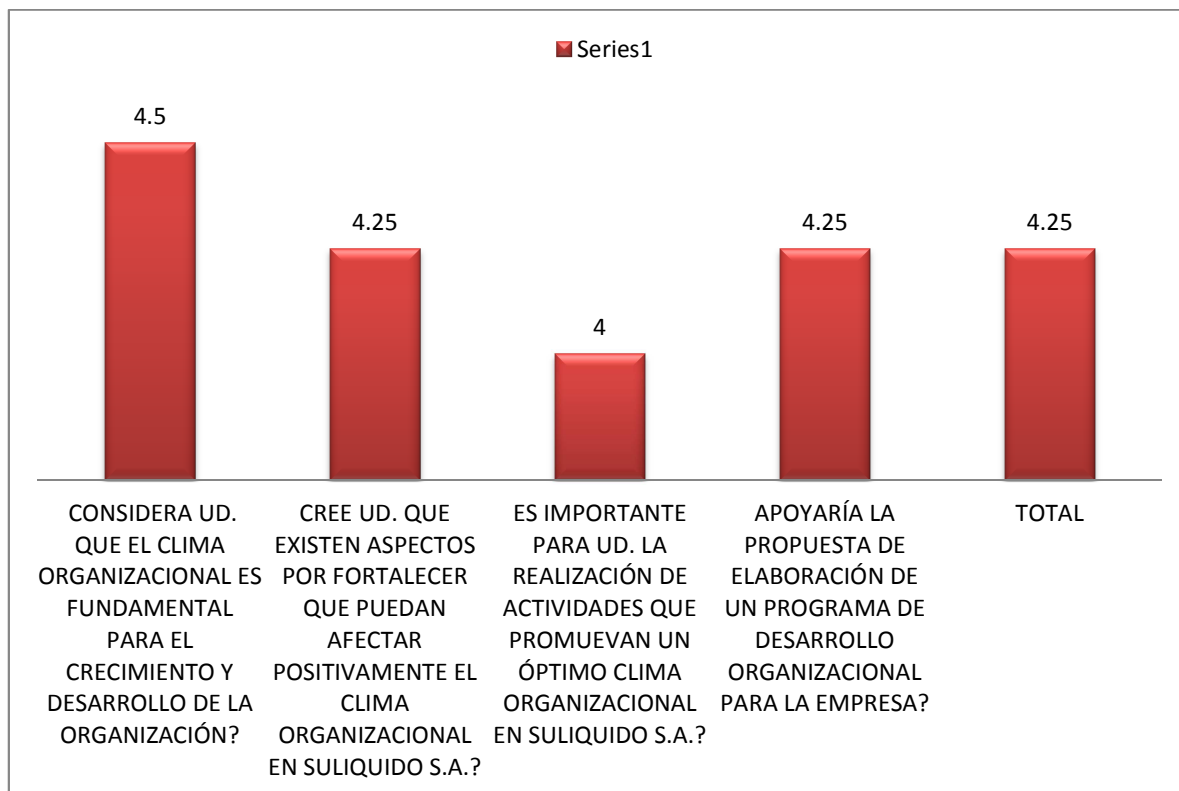
Para conocer la expectativa de los directivos frente al diseño y aplicación de un programa de Desarrollo Organizacional, se realizó una encuesta de elaboración propia que consta de cinco preguntas, de las cuales cuatro están basadas en la escala Likert, que tiene cinco categorías para la medición, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo; y una pregunta de selección múltiple.

Luego de la aplicación de la encuesta, se obtuvo los siguientes resultados:

Los Directivos de la empresa Sulíquido S.A. están totalmente de acuerdo en que el clima organizacional es fundamental para el crecimiento y desarrollo de la organización (4,5), al igual que están de acuerdo en que existen aspectos por fortalecer que pueden afectar positivamente el clima organizacional de Sulíquido S.A. (4,25), así mismo consideran importante la realización de actividades que promuevan un óptimo clima organizacional en Sulíquido S.A. (4), y están de acuerdo en apoyar una propuesta de elaboración de un Programa de Desarrollo Organizacional para la empresa.

Por otra parte dentro de los aspectos que interviene en el clima organizacional que más afectan en la empresa Sulíquido, a consideración de los directivos es el

liderazgo, seguidos de la comunicación, la motivación y la satisfacción laboral medianamente.



Gráfica 7. Grado de Expectativa Directivos de Sulíquido S.A.

CONCLUSIONES

Después de realizar la investigación, la respectiva tabulación y análisis de los resultados de cada dimensión del Clima Organizacional de Sulíquido S.A., se puede concluir, de manera general, lo que se ha percibido a lo largo del estudio. Las conclusiones se hacen sin profundizar demasiado debido a que los datos recolectados con el instrumento de medición no son datos fijos en el tiempo, sino percepciones del personal administrativo, los cuales pueden estar en su momento influenciados por diferentes factores que no son constantes en las personas, tales como el estado de ánimo. Por otra parte, cuando a las personas se les pregunta sobre aspectos con los cuales no están conforme o de acuerdo con la organización, éstos se sienten amenazados por el temor de perder su empleo si dan su verdadera percepción sobre lo investigado y tal vez a esto se adiciona la falta de objetividad de aquellos que tiene el sentimiento por la antigüedad en la empresa.

Se detectó que a nivel general la percepción de los empleados es que existe un buen clima organizacional en la empresa y la variable con menor puntaje fue la de Liderazgo, esto no quiere decir que se encuentre en un punto crítico, sino que es la dimensión a la cual se debe apuntar para su fortalecimiento. Sin embargo, aún cuando el ambiente laboral de la organización no obtuvo a nivel general ningún puntaje debajo de 4, considerándose éste como medianamente de acuerdo, pues todos se encontraron sobre (5,1), teniendo en cuenta que la escala Likert utilizada

fue de 1 a 7, es claro mencionar que sí se vio afectado algunos puntos en cada una de las dimensiones, que pueden considerarse áreas de oportunidades que lleven el clima organizacional de la empresa a un mejoramiento continuo. Dentro de las cuales encontramos:

- Dimensión Objetivos y Seguimiento: dentro de éste el punto más crítico fue la percepción de los empleados referente a la gran demanda existente de sus jefes inmediatos por obtener resultados en el trabajo.
- Dimensión Liderazgo: siendo esta variable la más afectada en el clima organizacional de Sulíquido S.A. se identificó que los colaboradores perciben que sus jefes inmediatos no fortalecen las relaciones en el equipo, ni dan el reconocimiento esperado tanto de los logros individuales como del equipo y la actitud de los mandos frente al manejo de los conflictos no es la más adecuada.
- Dimensión Comunicación: teniendo en cuenta que este es uno de los aspectos más importantes en toda organización, los empleados de Sulíquido dieron a conocer que existen falencias en la comunicación, integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas o departamentos, al igual que no les es informado periódicamente sobre los avances de metas y logros de objetivos de la empresa.
- Dimensión Motivación: la motivación es uno de los factores que impulsa la productividad en las empresas. En ésta variable se reflejó falta de estimulación para los empleados, partiendo de que sienten necesario fortalecer las capacitaciones para el cumplimiento de sus labores, al igual

que los reconocimientos por el trabajo bien realizado por parte de la empresa y la generación de un ambiente de tranquilidad.

- Del mismo modo la variable con mayor puntaje fue la Satisfacción Laboral con (5,4), lo que permite inferir que la empresa trabaja por hacer sentir a los empleados parte de la organización y brindarles las herramientas adecuadas para el desarrollo eficiente de sus labores, generando de esta forma el agrado por el trabajo desempeñado. Sin embargo, al igual que en las demás dimensiones se identificaron puntos a fortalecer como es la libertad a los empleados para el desenvolvimiento de sus actividades que fue el más afectado en dicha dimensión.

Cabe anotar que al igual que el mundo es cambiante, tanto las empresas como las personas son dinámicas, lo cual permite dar a conocer que si bien hoy el clima organizacional en una empresa se puede encontrar en un muy buen estado, no garantiza que éste pueda perdurar por algún tiempo del mismo modo, pues cada día las personas son más exigentes y a medida que sus necesidades son satisfechas éstos generan constantemente nuevas necesidades, al igual que una percepción distinta basada en lo que se pueda vivir cada día.

RECOMENDACIONES

1. Reconociendo la importancia del clima organizacional en toda empresa, se recomienda a los directores de Sulíquido S.A. analizar la percepción de los empleados, obtenidos por medio de la aplicación del instrumento ODI para la medición del clima laboral en este estudio.
2. Tomar las medidas necesarias para el fortalecimiento de la variable Liderazgo, la cual resultó con menor puntaje dentro de las dimensiones del clima organizacional.
3. Desarrollar a corto plazo las actividades propuestas dentro del Programa de Desarrollo Organizacional, con el fin de lograr el mejoramiento continuo del clima organizacional en la empresa Sulíquido .S.A.
4. Aplicar el Instrumento ODI en el periodo de un año, con el fin de conocer la percepción de los empleados en el segundo estudio frente al estudio inicial y saber si se fortaleció o si por el contrario hubo factores que se afectaron.

BIBLIOGRAFÍA

- Adrián Furnham (2001), Oxford. Libro: "Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones".
- Idalberto Chiavenato (2009). Mc Graw Hill. Libro: "Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones", segunda edición.
- Marcos González y Laura Sosa (2003), Tesis: Análisis del clima laboral de la Tesorería General de Benemérita" de la Universidad Autónoma de Puebla.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/gonzalez_s_mf/portada.html
- María Duque (2009), Tesis: "Desarrollo de un modelo de Clima Organizacional para la empresa Maquiavícola LTDA" de la Pontificia Universidad Javeriana.
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis307.pdf>
- Jhon Vargas (2010), Tesis: "Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal" de la Universidad Tecnológica de Pereira".
<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/65838V297.pdf>
- Egle Sayago (2001), "Diagnostico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana S.A. y elaboración de Propuesta de Mejora".
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ2636.pdf>
- Carlos Méndez Álvarez (2006) Centro Editorial Universidad del Rosario, Libro: "Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC: un método de análisis para su intervención".
- Gustavo Adolfo Sierra Romero (2009) Editorial Universidad de la Costa, Libro: "La Empresa Familiar del Caribe Colombiano".
- James C. Hunter (1996) Empresa Activa 17ª Edición, Libro "La Paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del Liderazgo".

- “Económicas CUC” (2011), Revista de la Facultad de Ciencias Económicas.
- Alfonso E. Redondo Urima (2009) Editorial Educosta, Libro “Dirección del Talento Humano en la Empresa”.
- Roberto Hernández Sampieri (2007) Mc Graw Hill, Libro: “Fundamentos de Metodología de la Investigación”.
- Margel Alejandra Parra (2010) Editorial Educosta, Libro: “Desarrollo Organizacional para la Tecnoformación, de acuerdo a necesidades de capacitación en complejidad de docentes universitarios”.
- Martha Alles (2007) Granica, Libro: “5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos”.

ANEXOS

ANEXO A:

**PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL BASADO EN LA
PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA SULIQUIDO S.A.**



**UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANEXO A: PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
BASADO EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SULIQUIDO S.A.**



Teniendo en cuenta la importancia de hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización, ha tomado gran auge para las empresas el planteamiento de estrategias organizacionales bajo la implementación de programas de desarrollo organizacional donde el esfuerzo libre e incesante de la gerencia pone énfasis en el capital humano, satisfaciendo necesidades y ofrecimiento calidad de vida, que lleva a todos los miembros de la organización a la dinamización de los procesos, creando un estilo y señalando un norte que les permite el fortalecimiento y crecimiento recíproco con la organización.

Por lo anterior y con base al diagnóstico presentado en el análisis de los resultados obtenidos de la medición del clima organizacional en la empresa Sulíquido S.A., teniendo en cuenta la tendencia de las empresas hacia el mejoramiento continuo, a continuación se plantean los siguientes objetivos y actividades como propuestas, que de ser aceptadas por la gerencia e implementadas en la organización, pretende apoyar y dar fortalecimiento al liderazgo, comunicación, motivación, objetivos y seguimiento y a la satisfacción laboral de la organización. Para ello se desarrollaron las actividades desde tres niveles, el individual, el grupal y el organizacional.

NIVEL INDIVIDUAL



OBJETIVO: Facilitar las herramientas que permitan aumentar el desarrollo profesional de los colaboradores en función de las labores asignadas.

ACTIVIDAD # 1: "NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO"

Como se menciona anteriormente, luego del análisis de los resultados obtenidos de la medición del clima organizacional, se identificó la necesidad de capacitación de los empleados para optimizar el desarrollo de sus cargos y funciones, por lo cual en ésta primera actividad, se busca primordialmente conocer por medio de la encuesta "Necesidades de Entrenamiento" (Anexo: E, Fuente de elaboración propia) los requerimientos para contribuir a su desarrollo laboral, no solo teniendo en cuenta el ámbito laboral sino también el profesional.

Para la aplicación de ésta encuesta, donde se postula como responsable a Recursos Humanos, solo se requiere de la disponibilidad de tiempo (15 minutos) de los empleados que trabajan en el área administrativa, ésta debe ser enviada por correo electrónico a todos los colaboradores para que sea debidamente diligenciada y enviada, en un plazo máximo de un día para su entrega, la persona a cargo una vez tenga todas las encuestas debe tabularlas, revisarlas y estudiarlas para luego pasarlas a la gerencia para su respectivo análisis y toma de decisiones.

ACTIVIDAD # 2: "CAMINO A NUESTRA META"

En ésta segunda actividad del nivel individual, se plantea para el fortalecimiento de la dimensión Liderazgo, la cual obtuvo el menor puntaje en la medición del clima organizacional en la empresa Sulíquido S.A. y donde se considera está el factor determinante para la consecución de objetivos, que cada Director de Área o Departamento programe, cada dos meses en un lapso de 2 dos horas, reuniones con sus colaboradores donde se planteen primeramente las metas y estrategias para el logro de los objetivos del departamento y que del mismo modo puedan ser expuestas las falencias identificadas por cada empleado con base a un autoanálisis, que les permita igualmente hallar la solución para el fortalecimiento de estas. Para realizar estas reuniones se necesita de la disponibilidad de dos horas por cada empleado perteneciente al departamento, y a consideración del director de la reunión, un refrigerio.

ACTIVIDAD # 3: "CAPSULAS DE SEGURIDAD"

Siendo la comunicación el pilar de las organizaciones y considerando la importancia de que los empleados puedan transmitir a sus jefes sus inquietudes, las necesidades, las expectativas, las propuestas de mejora, las percepciones frente al negocio y demás. Se plantean las "CAPSULAS DE SEGURIDAD", éstas deben llevarse a cabo en cada reunión bimensual de "Camino a nuestra meta" con los Jefes de los Departamentos. Consiste en los aportes dados por escrito, luego de un respectivo autoanálisis del desempeño laboral de los integrantes de cada área, donde se planteen las falencias identificadas como oportunidades de

crecimiento y mejora, enfocados hacia la optimización de los procesos, la efectividad de la comunicación entre departamentos, entre otros; todo con la finalidad de lograr el mejoramiento continuo de la organización. Estas capsulas de seguridad dadas a conocer entre los integrantes del departamento, deberán ser revisadas, y si fuese necesario revaluadas, en la próxima reunión con el fin de verificar el desarrollo de las mismas durante los dos próximos meses.

Para llevar a cabo esta actividad se requiere de, por lo menos, 15 o 20 minutos enmarcados dentro del mismo tiempo estipulado para la reunión planteada en la actividad # 2, y solo es necesario papel y lápiz.

ACTIVIDAD # 4: APOYO

La motivación es un aspecto fundamental para la estimulación de los colaboradores en las organizaciones y aún más el factor económico, se considera importante brindar apoyo económico o en especie a los colaboradores, teniendo en cuenta las necesidades identificadas en la actividad # 1 “Necesidades de entrenamiento”, con el fin de que puedan ser capacitados y puedan tener un mejor desarrollo de su potencial. Para esta actividad es indispensable tener los resultados de la aplicación de la encuesta y con base a los resultados obtenidos, debe pasar a la gerencia para su respectivo estudio y análisis, donde los directores consideraran las posibilidades de apoyar o no las propuestas presentadas como resultado del primer estudio. Se propone que por lo menos la empresa pueda aportar según su presupuesto desde un 30% a un 50% correspondiente al costo de dicho curso, capacitación o estudio, según el hallazgo encontrado para el entrenamiento acorde con cada funcionario.

ACTIVIDAD # 5: CONVENIOS

Fuera del apoyo económico que la empresa pueda ofrecer a sus colaboradores, se propone a Sulíquido S.A. gestionar convenios con entidades educativas u organizaciones que brinden servicios de entrenamiento, que faciliten el acceso a los empleados, y que de este modo puedan incentivarlos no solo a la preparación con enfoque laboral sino apuntando a la preparación personal y profesional.

Estos convenios entre la organización y entidades educativas, tienen como propósito promover las investigaciones conjuntas; efectuar proyectos de desarrollo que aporten al crecimiento y fortalecimiento de la organización en conjunto con el equipo humano. Se deja a opción de los directores las entidades con las cuales deseen gestionar los convenios.

NIVEL GRUPAL



OBJETIVO: Contribuir al mejoramiento del trabajo en equipo, la integración y la cooperación entre los colaboradores de los distintos departamentos hacia el logro de los objetivos de la organización.

ACTIVIDAD # 1: "FICHA DE COMPROMISO"

Las relaciones interpersonales en los distintos niveles de la organización juegan un papel importante en el desarrollo de la empresa, por ende al verse afectada cualquiera de éstas, puede llegar a entorpecer la operación dentro de la misma.

Es por ello que en esta primera actividad dentro del nivel grupal se propone el manejo y seguimiento de las relaciones dentro de la organización, con el fin de prevenir el deterioro y apuntar cada día al mejoramiento de las mismas.

Para dar cumplimiento al objetivo planteado, se diseña la "FICHA DE COMPROMISO" (Anexo: F, Fuente de elaboración propia) con el cual se busca hacer frente a las malas actitudes presentadas en las situaciones regulares dentro de la organización y a lograr el compromiso de los colaboradores frente a la repetición de estos eventos, basados en el Manual de Convivencia de Sulíquido S.A., con el fin de evitar la perturbación del clima organizacional.

Esta actividad, sea presentada la eventualidad, requiere de la disposición de tiempo (aproximadamente una o dos horas) de los integrantes del comité de convivencia laboral de la empresa y las personas implicadas en el hecho, para escuchar y llegar a la conciliación de las partes.

ACTIVIDAD # 2: "CARA A CARA"

El buen funcionamiento de las relaciones nace desde la cabeza de la organización, es decir, desde los directores a manera de ejemplo para los colaboradores. Del mismo modo ésta se hace extensiva a las relaciones en todos los niveles y en las diferentes áreas de la empresa.

En la actividad # 2 se propone un "CARA A CARA" en los tres niveles, entre directores, de director de cada área con sus colaboradores y entre las diferentes áreas. Este cara a cara, hecho por un Coach o en su defecto un Psicólogo, consiste en que cada persona ya sea Director o Colaborador, de forma dinámica, de a conocer a los demás QUE ESPERA de ellos para poder desarrollar sus funciones, optimizar los tiempos para cumplir con el ciclo de la empresa. Esta actividad no busca acusar sino, por el contrario, estimular el apoyo y crear conciencia de la colaboración entre las distintas áreas.

Para llevar a cabo esta actividad se requiere de la contratación de un especialista en relaciones interpersonales, Psicólogo o Coach, la cual tiene un costo aproximado de \$1.200.000 equivalentes a una sesión de 4 horas que incluye a todo el personal.

ACTIVIDAD # 3: "SOLO POR HOY"

Recibir palabras o frases que permitan reflexionar y ayuden a crecer como persona llena de aliento y permite comunicarnos y relacionarnos de una manera más sana y efectiva. "SOLO POR HOY", la tercera actividad para este nivel grupal, tiene como objetivo el incentivo a los colaboradores no solo a ser mejores

trabajadores sino a ser mejores personas cada día con el fin optimizar las relaciones a nivel general. Para ello la persona a cargo de recursos humanos o el Director General deberá enviar a diario por correo electrónico a todos los empleados de la empresa mensajes cortos e instructivos en los cuales se promuevan los valores y aspectos por fortalecer para el mejoramiento continuo de las relaciones y los procesos, en pro del crecimiento de la organización. Por ejemplo: "Solo por hoy sonreiré a mis compañeros de las diferentes áreas, no hablaré de cosas negativas, aprovecharé al máximo mi tiempo para cumplir con cada una de mis responsabilidades". Esta actividad solo requiere del tiempo de la persona encargada para la elaboración del correo y las frases que han de transmitirse a los colaboradores.

ACTIVIDAD # 4: "AMIGOS A FONDO"

Vivir en un mundo y en un mercado competitivo lleva a las personas a desenvolverse de la misma forma en sus diferentes roles. La actividad "AMIGOS A FONDO" busca establecer incentivos por el cumplimiento de metas; metas que deben ser establecidas por cada director de área. Este incentivo, consiste en dar un auxilio de \$20.000 por cada persona del departamento para que a final de año cada área pueda reunirse y hacer un compartir entre los compañeros, o en su defecto una reunión entre los diferentes departamentos. En total esta actividad tendría un costo de \$600.000, distribuidos entre las distintas áreas.

ACTIVIDAD # 5: "ACTIVIDADES DE CAMPO"

Las actividades de integración fortalecen el clima organizacional y las relaciones interpersonales entre los directores y colaboradores de la organización. Para contribuir a esta mejora, se proponen actividades de Campo con el fin de promover la integración y cooperación entre los departamentos; motivar a los empleados y del mismo modo aportar a la disminución del sedentarismo y estrés. Dentro de las actividades de campo se sugieren programas deportivos una vez al mes como por ejemplo partidos de futbol, de voleibol, entre otros. Para la realización de estos partidos se requiere de un presupuesto mensual de por lo menos \$100.000 (cien mil pesos) para cubrir los gastos de alquiler de cancha y refrigerio para los participantes. Cabe anotar que se hace indispensable la participación de todos los colaboradores de la empresa para el cumplimiento del objetivo de esta actividad.

NIVEL ORGANIZACIONAL



OBJETIVO: Establecer los canales de comunicación asertiva para la consecución de los objetivos organizacionales.

ACTIVIDAD # 1: "PLANES DE ACCIÓN"

El planteamiento de estrategias facilita seguir el camino adecuado para el logro de objetivos y metas trazadas. Por ello se considera sustancial la elaboración de PLANES DE ACCION por parte de los Directores de cada área, para llevarlos a cabo con cada colaborador a cargo y trabajar en pro del logro de los objetivos de la compañía. Estos planes de acción deben ser desarrollados entre directores y sus colaboradores dentro de las reuniones de “Camino a nuestra meta”, donde deben quedar plasmados para su respectivo seguimiento, estipular un tiempo para el cumplimiento y ser revisados para verificar el logro del mismo. Para esta actividad se requiere del compromiso, buena actitud, sentido de pertenencia y disposición de cada uno de las personas pertenecientes a los departamentos.

ACTIVIDAD # 2: "COACHING EJECUTIVO"

Como fue mencionado al inicio de las actividades del nivel grupal, el liderazgo es fundamental para el avance de la organización y por tanto es necesario trabajar en el fortalecimiento del mismo. El "COACHING EJECUTIVO" va encaminado a los encargados de dirigir los departamentos de la empresa y busca cubrir frentes primordiales como:

- La relación del directivo con la empresa,

- La relación del ejecutivo con los empleados,
- La relación del gerente consigo mismo.

Algunos de los aspectos que se podría trabajar con un coach ejecutivo son:

- Tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades
- Potenciar sus talentos para lograr excelencia en su trabajo
- Alinear sus valores personales con los empresariales
- Desarrollar liderazgo
- Inspirar al personal a su cargo para seguir su visión
- Aprender las destrezas de un coach y usarlas para sacar a la luz lo mejor de su gente
- Desarrollar una visión estratégica que le permita aprovechar oportunidades de mercado y tomar ventaja de ellas
- Balancear su vida personal y profesional

Para el cumplimiento de esta actividad propuesta se requiere de la contratación de un Coach, la cual requiere de 5 sesiones por cada director y tiene un costo de \$1.400.000, donde se desarrollaran actividades acorde con las necesidades identificadas y a la propuesta hecha por el especialista contratado.

ACTIVIDAD # 3: "EUREKA"

Las capacitaciones constantes a los colaboradores facilita la consecución de objetivos. En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Por lo anterior, se propone "EUREKA", capacitaciones virtuales mensuales de corto tiempo (en diapositivas animadas) de re-entrenamiento sobre los procesos, recordatorios sobre las políticas y objetivos de la empresa, entre otros. Las capacitaciones tienen como finalidad contribuir al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa. Las capacitaciones virtuales estarán a cargo de Recursos Humanos y de HSE, para ello se requiere de la disposición de tiempo de las persona encargada de preparar dichas capacitaciones, programa de Power Point y del ingeniero de sistemas para que programe en los equipos de cada colaborador las presentaciones de forma que, a una hora determinada, les aparezca en la pantalla y no haya opción de cancelar dicha presentación hasta la realización de la misma. Para comprobar la efectividad de dicha actividad, cada capacitación debe contener al final una evaluación.

ACTIVIDAD # 4: "CHARLAS"

En el día a día, se va perdiendo las ganas, las fuerzas y muchas veces el objetivo por el cual estamos en una organización. Se pierde la motivación, las expectativas e incluso la meta por la cual se trabaja. Al igual que las relaciones necesitan alimentarse, del mismo modo se requiere que las empresas inviertan en la motivación de sus colaboradores. Para ello se ha propuesto charlas dinámicas, por medio de la contratación de un Coach o Psicólogo, que tiene como finalidad facilitar espacios de reflexión, que permitan asumir conciencia del potencial individual y brindar herramientas prácticas a los participantes para emprender cambios profundos que permitan mejorar los procesos de comunicación, trabajo

en equipo y logro de resultados. Esta actividad tiene un costo de \$1.200.000 equivalentes a una sesión de 4 horas para todo el personal, del mismo modo se requiere de la disponibilidad de tiempo de cada colaborador para la realización de dichas actividades. Una vez ejecutada la primera sesión, y teniendo en cuenta el resultado obtenido, se debe poner a consideración la realización de otras sesiones.

ACTIVIDAD # 5: "COLABORADOR EN POTENCIA"

Una de las principales preocupaciones que tiene el ser humano en su relación con otros es saber cómo está haciendo las cosas, cómo lo ven los demás. Muchas cosas se miden de ese modo. (Martha Alles, 2007). Por esto se considera importante que las organizaciones midan el desempeño de sus colaboradores, no con el fin de resaltar las falencias sino de obtener una oportunidad de mejora a través de éstas. A continuación se propone la nominación al "COLABORADOR EN POTENCIA" también conocido como "el empleado del mes", medido por medio de la evaluación del desempeño que debe realizarse cada dos meses; dicha evaluación debe ser realizada por cada director de área basados en los resultados obtenidos de las reuniones "Camino a nuestra meta" y en el trabajo evidenciado de cada colaborador. Con esta actividad se busca hacer un reconocimiento e incentivar a los colaboradores a dar más de su potencial.

NIVEL INDIVIDUAL				
OBJETIVO:	Facilitar las herramientas que permitan aumentar el desarrollo profesional de los colaboradores en función de las labores asignadas.			
DIMENSIÓN	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
OBJETIVO Y SEGUIMIENTO	Aplicar la encuesta "NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO", a los colaboradores de la empresa para conocer los requerimientos para contribuir a su desarrollo laboral.	Encuesta, computador	Quince (15) min para la elaboración, plazo de entrega un (1) día	Recursos Humanos
LIDERAZGO	"CAMINO A NUESTRA META", programación de actividades o reuniones donde cada Director de Área o Departamento se reúne con sus colaboradores para estipular metas y hacer seguimiento para el logro de los objetivos.	Personal del área correspondiente, tiempo	Bimensual	Director de cada área o departamento
COMUNICACIÓN	"CAPSULAS DE SEGURIDAD" aportes, por escrito, en cada reunión bimestral con los Jefes de los Departamentos, enfocados hacia la mejora de procesos, comunicación entre departamentos, entre otros; en pro del mejoramiento continuo de la organización.	Papel y Lápiz	Bimensual	Director de cada área o departamento
MOTIVACIÓN	Brindar apoyo económico a los colaboradores para la realización de cursos, capacitaciones y demás que se consideren necesarios para el desarrollo del potencial de los colaboradores.	Económico, según disponibilidad y acuerdos de la empresa	Según la duración de los cursos	Dirección General y Recursos Humanos
SATISFACCIÓN LABORAL	Gestionar convenios con entidades educativas u organizaciones que brinden servicios de entrenamiento de fácil acceso a los empleados	Económico, según disponibilidad y acuerdos de la empresa	Según la duración de los cursos	Dirección General y Recursos Humanos

NIVEL GRUPAL				
OBJETIVO:	Contribuir al mejoramiento del trabajo en equipo, la integración y la cooperación entre los colaboradores de los distintos departamentos hacia el logro de los objetivos de la organización.			
DIMENSIÓN	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
OBJETIVO Y SEGUIMIENTO	Aplicación "FICHA DE COMPROMISO" frente a malas actitudes presentadas en las situaciones que se consideren, de acuerdo al Manual de Convivencia de Suliquido S.A., con el fin de evitar la perturbación del clima organizacional y lograr regular las relaciones interpersonales.	Papel y Lápiz	Una o dos horas, según consideración de Recursos Humanos	Recursos Humanos
LIDERAZGO	"CARA A CARA" En los tres niveles, entre directores, de director de cada área con sus colaboradores y entre las diferentes áreas. Este cara a cara, hecho por un Coach o en su defecto un Psicólogo, consiste en que cada persona ya sea Director o Colaborador de a conocer a los demás QUE ESPERA de ellos para poder desarrollar sus funciones y cumplir con el ciclo de la empresa. No se hace para acusar sino para estimular el apoyo y crear conciencia de la colaboración entre las distintas áreas.	Contratación con un Coach o en su defecto un Psicólogo	Según lo estipulado por el profesional contratado	Dirección General y Recursos Humanos
COMUNICACIÓN	"SOLO POR HOY", Enviar a diario por correo electrónico a todos los empleados de la empresa mensajes cortos e instructivos en los cuales se promuevan los valores y aspectos por fortalecer para el mejoramiento continuo de las relaciones, los procesos, en pro del crecimiento de la organización. Por ejemplo: "Solo por hoy sonreiré a mis compañeros de las diferentes áreas, no hablaré de cosas negativas, aprovecharé al máximo mi tiempo para cumplir con cada una de mis responsabilidades".	Correo corporativo	Diario	Dirección General y/o Recursos Humanos
MOTIVACIÓN	"AMIGOS A FONDO" Establecer incentivos por el cumplimiento de metas, donde ofrezcan un auxilio de \$20.000 por cada persona del departamento a final de año para q haya un compartir entre los compañeros del área.	Económico o en especie, según disponibilidad de la empresa	A consideración de la Gerencia y/o Recursos Humanos	Dirección General y Recursos Humanos
SATISFACCIÓN LABORAL	Actividades de Campo como partidos de Fútbol, Voleibol, entre otros, con el fin de promover la integración y cooperación entre los departamentos; y motivar a los empleados.	Mensual	Económico, según presupuesto de la empresa	Dirección General y Recursos Humanos

NIVEL ORGANIZACIONAL				
OBJETIVO:	Establecer los canales de comunicación asertiva para la consecución de los objetivos organizacionales			
DIMENSIÓN	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
OBJETIVO Y SEGUIMIENTO	Elaboración de PLANES DE ACCION por parte de los Directores de cada área, para llevarlos a cabo con cada colaborador a cargo y trabajar en pro del logro de los objetivos de la compañía.	Estrategias, papel y lápiz	A consideración de cada Director	Director de cada área o departamento
LIDERAZGO	<p>"Coaching Ejecutivo" encaminado a los encargados de dirigir los departamentos de la empresa.</p> <p>Frentes principales que cubrir: •La relación del directivo con la empresa, •La relación del ejecutivo con los empleados, •La relación del gerente consigo mismo.</p> <p>Algunos de los aspectos que se podría trabajar con un coach ejecutivo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades •Potenciar sus talentos para lograr excelencia en su trabajo •Alinear sus valores personales con los empresariales •Desarrollar liderazgo •Inspirar al personal a su cargo para seguir su visión •Aprender las destrezas de un coach y usarlas para sacar a la luz lo mejor de su gente •Desarrollar una visión estratégica que le permita aprovechar oportunidades de mercado y tomar ventaja de ellas •Balancear su vida personal y profesional 	Contratación de un Coaching, a consideración de la Dirección General	Según lo estipulado por el Coaching	Director General
COMUNICACIÓN	"EUREKA" Capacitaciones virtuales (en diapositivas animadas) de re-entrenamiento sobre los procesos, recordatorios sobre las políticas y objetivos de la empresa.	Correo Corporativo, programa Power Point	Mensuales	Recursos Humanos y SGC
MOTIVACIÓN	Charlas dinámicas para trabajar el sentido de pertenencia en los empleados, hacer hincapié en el compromiso de parte de los empleados con la empresa.	Coaching o Persona especializada en el tema	Bimensual	Recursos Humanos
SATISFACCIÓN LABORAL	"COLABORADOR EN POTENCIA" también conocido como "el empleado del mes" medido por medio de la evaluación del desempeño, dicha evaluación debe ser realizada por cada director de área basados en los resultados obtenidos de las reuniones "Camino a nuestra meta". Con esta actividad se busca hacer un reconocimiento e incentivar a los colaboradores a dar más allá de lo esperado.	Formato Evaluación del desempeño	Bimensual	Director de cada área o departamento

PRESUPUESTO - NIVEL INDIVIDUAL	
ACTIVIDAD	COSTO
Actividad # 1: "NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO"	Disponibilidad de Quince (15) min, por empleado, para la elaboración de la encuesta.
Actividad # 2: "CAMINO A NUESTRA META"	Dos (2) horas, por empleado.
Actividad # 3: "CAPSULAS DE SEGURIDAD"	Dentro del tiempo de la actividad # 2
Actividad # 4: "APOYO"	Según disponibilidad y acuerdos de la empresa
Actividad # 5: "CONVENIOS"	Según disponibilidad y acuerdos de la empresa

PRESUPUESTO - NIVEL GRUPAL	
ACTIVIDAD	COSTO
Actividad # 1: "FICHA DE COMPROMISO"	Aproximadamente una o dos horas, con las personas involucradas
Actividad # 2: "CARA A CARA"	\$1.200.000, Sesión de 4 Horas
Actividad # 3: "SOLO POR HOY"	Disponibilidad de quince (15) min, del Director General o Recursos Humanos
Actividad # 4: "AMIGOS A FONDO"	\$600.000, En total entregado a final de año
Actividad # 5: "ACTIVIDADES DE CAMPO "	\$100.000, Mensuales

PRESUPUESTO - NIVEL ORGANIZACIONAL	
ACTIVIDAD	COSTO
Actividad # 1: "PLANES DE ACCION"	Dentro del tiempo de la actividad # 2
Actividad # 2: "COACHING EJECUTIVO"	\$1.400.000, 5 Sesiones por cada Director
Actividad # 3: "EUREKA"	Disponibilidad de una (1) hora, de Recursos Humanos y/o SGC
Actividad # 4: "CHARLAS"	\$1.200.000, De 4 Horas
Actividad # 5: "COLABORADOR EN POTENCIA"	Aproximadamente una o dos horas, por cada Director de área

ANEXO B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA



GENERALIDADES DE LA EMPRESA

MISIÓN

Nos especializamos en el servicio de transporte terrestre de líquidos en carro tanques tanto en el territorio colombiano como en el del Pacto Andino, mediante una efectiva operación logística y administración del riesgo que nos permiten el manejo de otros productos y materias primas en distintos envases y múltiples equipos de transporte; donde la calidad, la puntualidad y la seguridad se convierten en nuestro mayor compromiso.

VISIÓN

Ser la compañía más respetada por el selecto grupo de clientes a quienes dedicamos nuestro esfuerzo.

Nos destacaremos por tener un recurso humano que crece recíprocamente con la organización y que propende por la Satisfacción a nuestros clientes internos y externos en términos de competitividad, creación de valor y productividad.

VALORES INSTITUCIONALES

TRABAJO EN EQUIPO

Cada miembro de nuestro talento humano tiene la certeza y el compromiso de ser útiles en la misión de la organización, aportando lo mejor de sí, por esto, se exige de cada colaborador una comunicación abierta, veraz, oportuna, con vocación de servicio, hacia sus compañeros y clientes; aptitudes definitivas a la hora de respaldar cada uno de los proyectos que emprende SULIQUIDO S.A.

CALIDAD Y CUMPLIMIENTO

Es la garantía del crecimiento constante. Nuestro compromiso es el de satisfacer a todos nuestros clientes a través del cumplimiento de sus requerimientos, basados en el desempeño responsable de las labores de cada colaborador para mejorar cada día nuestro sistema de gestión. Calidad es nuestra manera de ser.

SEGURIDAD

Es nuestro máximo valor: La seguridad es la base de la estabilidad de la organización y nos da la condición de permanencia y firmeza en el servicio de transporte de carga; para seguir ofreciendo soluciones logísticas efectivas, confiables; planificando las acciones y evaluando los hechos. Nuestro propósito es construir relaciones a largo plazo con nuestros clientes.

LIDERAZGO, RESPETO Y PERSEVERANCIA

La convicción y la proactividad de nuestras acciones van encaminadas hacia la orientación al cambio y a la iniciativa e innovación de cada colaborador de SULIQUIDO S.A. creando una cultura organizacional dinámica que ofrece valor agregado a todos los interesados dando el impulso de proyectarnos hacia un futuro retante.

AUSTERIDAD

Sólo anteponiendo los intereses de la organización, a los intereses individuales, se logra el compromiso para ser eficientes, evitando lo innecesario en nuestros costos de operación, guiados por la transparencia y siempre preguntándonos: para qué?, con qué tiempos?, con qué resultados?; cada colaborador de SULIQUIDO asegurará la productividad y el beneficio de la rentabilidad corporativa

POLÍTICAS

POLÍTICA DE CALIDAD

SULIQUIDO S.A., ofrece cada uno de sus servicios de transporte terrestre de líquidos a granel con el compromiso de satisfacer a sus clientes, a través del cumplimiento de los requisitos y la mejora continua de la organización. Para ello propende por el logro de sus objetivos, por el desarrollo del talento humano y la relación mutuamente beneficiosa con sus proveedores.

Objetivos de calidad

Satisfacción del cliente: mejorar la satisfacción del cliente mediante la retroalimentación del servicio prestado con la mayor eficiencia en la utilización de los recursos necesarios.

Cumplimiento de requisitos: realizar el monitoreo de la prestación del servicio para preservar el producto del cliente en cuanto a calidad, cantidad y tiempos de entrega

Desempeño de proveedores de transporte: garantizar la disponibilidad de vehículos requeridos por la operación, asegurando el cumplimiento de los requisitos del cliente a través de la evaluación y el control del desempeño de los proveedores.

Desarrollo del equipo humano: proveer personal competente para la prestación efectiva del servicio.

POLÍTICA DE SALUD OCUPACIONAL, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Somos una empresa responsable socialmente, dedicada al servicio de transporte terrestre de carga a nivel nacional e internacional, comprometida en mantener el bienestar y la salud de todos sus trabajadores y contratistas.

Nuestra gestión está basada en promover la calidad de vida laboral, previniendo la ocurrencia de accidentes, lesiones personales, enfermedades profesionales, daños a la propiedad y al medio ambiente.

Buscamos el mejoramiento continuo de la organización así como el desempeño de nuestros trabajadores, quienes somos responsables de mantener una cultura de auto cuidado y prevención a través del cumplimiento de los lineamientos

establecidos por la organización y la legislación colombiana en Salud Ocupacional, Seguridad y Medio Ambiente.

Bajo el liderazgo y compromiso de la Gerencia, garantizamos el sostenimiento del sistema de SSOA con el respaldo económico necesario para su implementación y desarrollo.

Así mismo reafirmamos nuestro compromiso de minimizar el impacto socio-ambiental que se deriva de las actividades desarrolladas por nuestra compañía, manteniendo la armonía con todos los involucrados en nuestro proceso.

POLÍTICA DE NO ALCOHOL, NO DROGAS Y NO FUMADORES

SULIQUIDO S.A., en su permanente compromiso de proteger la seguridad de la comunidad y la salud de su talento humano propio y contratista y en pro de garantizar el óptimo desempeño en su trabajo, prohíbe rotundamente fumar, consumir bebidas alcohólicas y drogas ilegales, en las instalaciones de la compañía, en las plantas de cargue y descargue; y en los equipos de transporte en operaciones de la empresa, durante la jornada laboral establecida.

Por lo tanto el no cumplimiento de esta norma será considerado motivo suficiente para aplicar la sanción que SULIQUIDO S.A. estime conveniente, de acuerdo con las disposiciones legales y normatividad laboral vigentes en el territorio nacional.

SULIQUIDO S.A. en su permanente compromiso de proteger la seguridad y salud de su personal y de garantizar el óptimo desempeño en su trabajo, prohíbe rotundamente el consumo de bebidas alcohólicas, tabaco o estupefacientes en las instalaciones de la compañía o en los equipos de transporte en operaciones de la empresa, durante la jornada laboral establecida.

POLÍTICA DE SEGURIDAD VÍAL

SULIQUIDO S.A., consciente del impacto de las actividades en el servicio de transporte terrestre, las cuales se deben desarrollar con total seguridad para evitar cualquier incidente vial, se compromete a seleccionar conductores competentes, respetuosos y corteses con sus colegas y demás usuarios de las vías; a liderar campañas que promulguen la seguridad vial y la prevención de accidentes; a realizar el seguimiento en ruta aplicando los controles necesarios, de igual forma, a cumplir con la responsabilidad de preservar la vida de los conductores, el

bienestar de la comunidad, el cuidado del medio ambiente y la conservación de los productos transportados.

PARÁMETROS DE SEGURIDAD VIAL:

El obedecimiento de las leyes y regulaciones nacionales y locales normalizadas por el Ministerio de Transporte.

Vigilancia del desarrollo de programas de inspecciones y mantenimiento oportuno a vehículos estableciendo las medidas de control para evitar la ocurrencia de accidentes que puedan generar daños al individuo o a terceros.

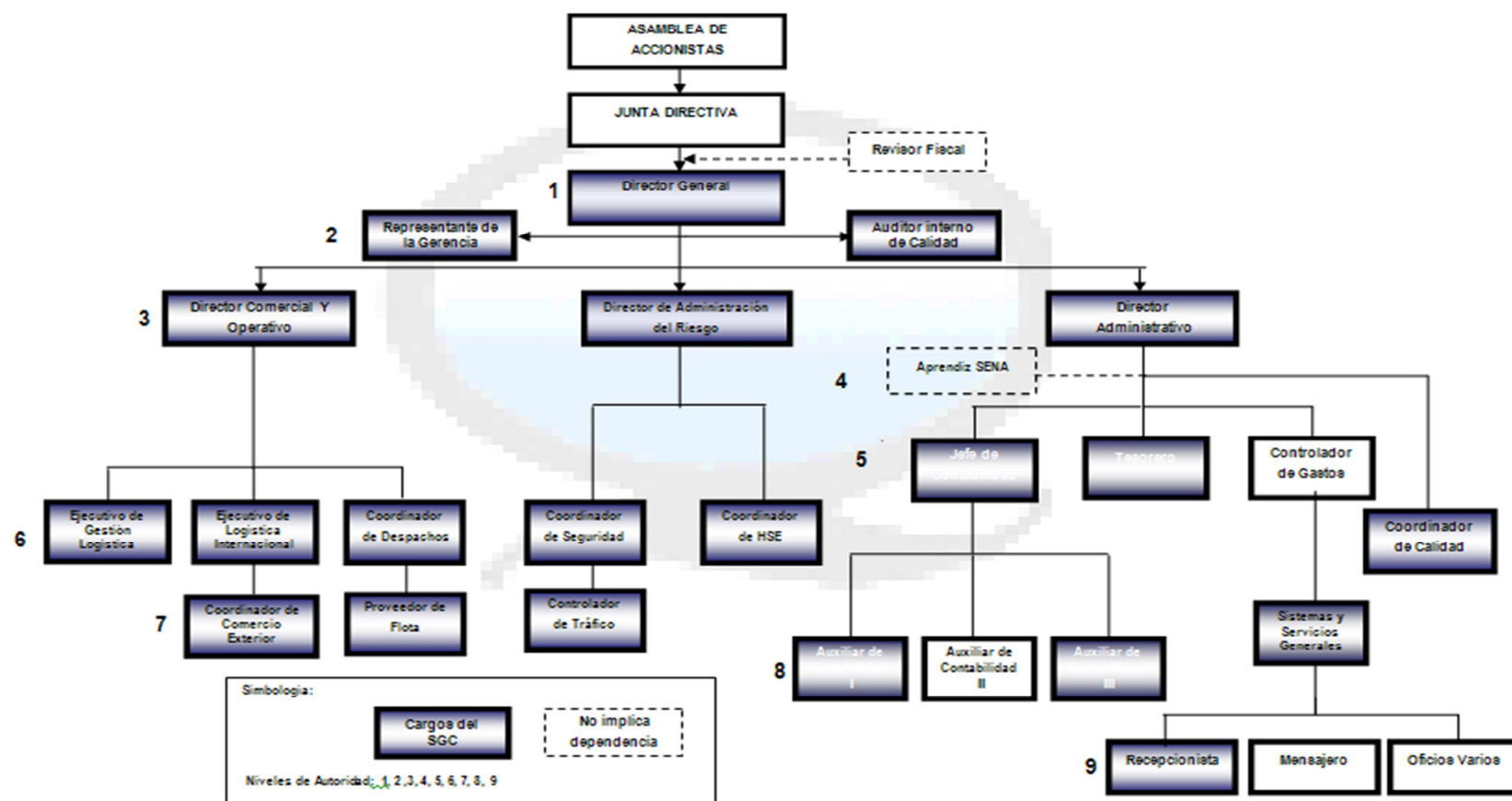
La minimización de los riesgos derivados del comportamiento de los conductores mediante programas de manejo defensivo para todo el personal que opere vehículos.

La flota que preste servicio de transporte de carga, tanto la propia como contratista, deberá encontrarse amparada por las pólizas exigidas como garantía en caso de que se presente algún suceso repentino que ponga en peligro la vida de nuestros contratistas, empleados, la comunidad, el medio ambiente y la pérdida de la carga transportada.

Recomendaciones a los conductores para el manejo de fatiga, incluyendo capacitaciones, horarios y pausas activas que permitan desarrollar las actividades en óptimas condiciones.

Las directrices que constituyen la Política de Seguridad Vial son de obligatorio cumplimiento para cualquier funcionario o contratista de la organización.

ORGANIGRAMA



Con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, Sulíquido S.A. ha estructurado su organigrama en 3 áreas de la organización las cuales son: Dirección Administrativa, Dirección Comercial y Operativa y Dirección de Administración del Riesgo, cada cual con un perfil estratégico claro. La Dirección Administrativa, centrada en la administración y consecución de nuestros recursos humanos y financieros; la Comercial y Operativa, encaminada a garantizar una cercanía total con nuestros clientes en busca de su satisfacción total y a su vez crear alianzas estratégicas con nuestros proveedores de transporte (terceros) y la Dirección de Administración del Riesgo, centrada en el control de las operaciones logísticas durante la prestación del servicio en cuanto a tráfico, seguridad, prevención y control de riesgos.

RESEÑA HISTORICA

Nuestra organización fue constituida en el año de 1.994, bajo el nombre de Distriquimicol, con la iniciativa en primera instancia de comercializar y distribuir productos químicos. Luego en el año de 1.998, la razón social cambia a Transportes Visol, con el fin de proveer equipos con carro tanques de acero inoxidable a empresas de transporte. El 31 de Mayo de 2005 la razón social cambia a COMPAÑÍA SURAMERICANA DE LOGISTICA Y TRANSPORTE DE GRANELES LIQUIDOS - SULIQUIDO S.A.

SULIQUIDO, fue constituida hace diez años y durante este tiempo hemos logrado una amplia experiencia en la actividad mercantil destacándonos por una trayectoria transparente, y como resultado una hoja de vida intachable con proveedores, entidades financieras, autoridades gubernamentales de Colombia y del Pacto Andino.

En la actualidad somos una compañía especializada en la prestación del servicio de transporte terrestre en carro tanques para productos líquidos a granel; tales como químicos, petroquímicos y aceites industriales o de consumo humano. Contamos con clientes de importancia estratégica, comercial y transferencia tecnológica de considerable importancia para nuestro desarrollo, entre los cuales se destacan ORGANIZACIÓN TERPEL S.A., ALIANZA TEAM, NYNAS NAPHTECNICS, BRINSA S.A. entre otros; con las cuales hemos establecido relaciones estrechas de cumplimiento y vocación de servicio que nos encamina hacia el logro de nuestros objetivos y un mejoramiento continuo.

Hemos incursionado en el transporte de tambores utilizando otras unidades de carga como lo son las planchas, que son utilizadas para el transporte de carga seca y/o tambores, esta experiencia nos ha permitido crecer y desarrollar nuestro Departamento de Administración del Riesgo, indispensable para la prestación del servicio de manera segura y confiable.

ANEXO C. INSTRUMENTO MODELO ODI

Instrumento para evaluar el Clima Organizacional elaborado por la Organizational Dynamics Incorporated (ODI)



UNIVERSIDAD DE LA COSTA Cuestionario Clima Organizacional

Se elabora este cuestionario con la finalidad de recabar información para la elaboración del Clima Organizacional dentro de la empresa SULIQUIDO S.A. de Barranquilla.

Es necesario enfatizar que este cuestionario no es un examen, puesto que no existen respuestas correctas o incorrectas, la opinión es personal y confidencial con la finalidad de que las respuestas sean lo más honestas.

Instrucciones:

A continuación se establecerán diversas afirmaciones sobre la empresa Sulíquido S.A. y su propia situación laboral. Califique con una escala de 1 a 7 en la que 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 7 corresponde a totalmente de acuerdo. Responda marcando con una **X** la casilla de su elección con un bolígrafo, si cambia de opinión tache completamente la casilla y ponga la X de nuevo en otra casilla. Es importante que las evaluaciones revelen el parecer sobre la situación actual y no sobre lo que debería ser.

Le pedimos conteste de forma espontánea y franca, es importante que evalúe todas las afirmaciones del cuestionario. Queremos subrayar que las respuestas se tratarán y procesarán de forma CONFIDENCIAL.

Ejemplo:

Es difícil resolver problemas mediante la cooperación entre equipos	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Mi jefe inmediato favorece el trabajo independiente	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



UNIVERSIDAD DE LA COSTA
Cuestionario Clima Organizacional

1. Edad

- | | |
|------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1) <input type="checkbox"/> 18 – 23 años | 5) <input type="checkbox"/> 42 – 47 años |
| 2) <input type="checkbox"/> 24 – 29 años | 6) <input type="checkbox"/> 48 – 53 años |
| 3) <input type="checkbox"/> 30 – 35 años | 7) <input type="checkbox"/> Más de 54 años |
| 4) <input type="checkbox"/> 36 – 41 años | |

2. SEXO

- 1) ☐ Masculino
- 2) ☐ Femenino

3. Nombre de su Jefe inmediato y especifique el área en que trabaja.

- 1) ☐ Dirección General
- 2) ☐ Dirección Administrativa
- 3) ☐ Dirección Comercial y de Operaciones
- 4) ☐ Dirección Riesgos y Administración del Trabajo

4. Qué nivel ocupa en la empresa

- 1) ☐ Con personal a su cargo
- 2) ☐ Sin personal a su cargo

5. Antigüedad dentro de la compañía

- 1) ☐ 0 – 4 años
 2) ☐ 5 – 9 años
 3) ☐ Más de 10 años

N°	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
6.	En nuestro departamento la mayoría conoce Bien las metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Existe integración y cooperación entre los Miembros de las distintas áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Mi jefe inmediato promueve actitudes Positivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	En nuestro departamento sabemos que el Alcanzar los objetivos traerá consecuencias Positivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Mi jefe inmediato está orientado a los Resultados obtenidos en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Existen reconocimientos de trabajo bien Realizado por parte de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Se informa periódicamente al empleado sobre El avance de metas y logro de objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Existe una gran demanda de obtener Resultados en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Mis necesidades básicas están siendo Satisfechas adecuadamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15. En nuestro departamento tenemos apoyo a Nuevas ideas e iniciativas | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 16. Mi jefe fortalece la confianza entre el equipo | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 17. Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 18. Mis compañeros suelen hablar positivamente Del departamento | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 19. Recibo la capacitación adecuada y a tiempo Para alcanzar las nuevas demandas de mi Trabajo. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 20. Damos seguimiento a los objetivos del Departamento | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 21. me siento parte de la organización | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 22. Conozco las políticas y objetivos de la Empresa Sulíquido S.A. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 23. Nuestro trabajo es un reto diario y no una Tarea más | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 24. Existe un ambiente de confianza entre Compañeros | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 25. Se toman en cuenta las iniciativas y Sugerencias personales | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 26. En nuestro departamento nos encontramos Orientados a resultados obtenidos | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 27. Se toma en cuenta nuestra opinión en Decisiones importantes | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 28. Las herramientas de trabajo son las Adecuadas | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 29. Los empleados se sienten estimulados por El departamento | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

- | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 30. Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros Individuales como los de equipo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. Mi jefe inmediato apoya nuevas ideas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. Mi jefe promueve el desarrollo profesional De los integrantes del departamento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. Se le permite a los empleados dar propuestas Para mejorar el trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Existe un ambiente de tranquilidad entre Nosotros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. Mi jefe inmediato tiene objetivos ambiciosos Para nuestro departamento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. Con frecuencia trabajamos en equipo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37. Existe confianza entre nosotros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38. Consideramos nuestro trabajo estimulante | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39. Mi jefe inmediato hace hincapié en la Satisfacción de las personas en el trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40. El trabajo asignado es marcado por los Objetivos del departamento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41. Tenemos libertad para organizar nuestro Trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42. Cuando analizo mi trabajo, no requiero de Supervisión | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 43. Los empleados del departamento tienen la Sensación de que hay demasiada libertad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 44. Es bastante fácil comprender lo que Representan los objetivos del departamento Para cada individuo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

45. Mi jefe inmediato promueve la integración En el departamento	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
46. En nuestro departamento existe Comunicación abierta y directa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
47. La gente se ayuda mutuamente cuando Existe exceso de trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
48. Nos reunimos con regularidad para Intercambiar información	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
49. A mi jefe le interesa mi trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
50. Disfrutamos el trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
51. Se nos informan las actividades que Debemos desempeñar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
52. Con frecuencia surgen nuevas ideas en el Trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
53. Se toma en cuenta las opiniones de los Empleados en el trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
54. Mi jefe inmediato es claro en los objetivos del Departamento	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
55. Las relaciones entre el personal son francas Y directas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
56. Se repite la información a empleados cuando Es necesario	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
57. Podemos organizar nuestro propio programa De trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
58. Dese el inicio, se le informó respecto a las Reglas y políticas de la empresa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
59. Mi superior me brinda orientación para poder Llevar a cabo mi trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
60. El ambiente laboral es agradable y animado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

61. Se pone mucho énfasis en el desarrollo Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Existe comunicación entre los distintos Departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. La retribución que recibo por mi trabajo es Justa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Mi jefe inmediato enfrenta los conflictos con Una actitud positiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Las buenas ideas que surgen, se realizan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Considero que para mejorar el desempeño De mis funciones debería recibir algún tipo De capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. En nuestro equipo, hay un ambiente alegre De trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Se nos anima a desarrollar nuestro propio Potencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Nos agrada nuestro trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su cooperación

ANEXO D. INSTRUMENTO DIRECTIVOS SULÍQUIDO



UNIVERSIDAD DE LA COSTA
Facultad de Ciencias Económicas,
Programa de Administración de Empresas

Trabajo de investigación “Diseño de un Programa de Desarrollo Organizacional Basado en la Percepción Del Clima Organizacional de los Empleados de la Empresa Sulíquido S.A.” con opción a Grado

Cuestionario

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, lea cuidadosamente, escoja la respuesta que más se apegue a su pensamiento marcando con una X en la casilla; escala de 1 a 5, en la que 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 5 corresponde a totalmente de acuerdo.

1. ¿Considera Ud. que el clima organizacional es fundamental para el crecimiento y desarrollo de la organización?

1	2	3	4	5

2. ¿Cree Ud. que existen aspectos por fortalecer que puedan afectar positivamente el clima organizacional de Sulíquido S.A.?

1	2	3	4	5

3. ¿Es importante para Ud. la realización de actividades que promuevan un optimo clima organizacional en Sulíquido S.A.?

1	2	3	4	5

4. A continuación una lista de aspectos que interviene en el clima organizacional, ¿cuál cree Ud. Son los factores que más afecta el clima organizacional en la empresa Sulíquido? Marque con una X sus opciones:

- a) Liderazgo ☐ b) Comunicación ☐ c) Motivación ☐
d) Satisfacción Laboral ☐

5. ¿Apoyaría la propuesta de elaboración de un Programa de Desarrollo Organizacional para la empresa?

1	2	3	4	5

Muchas gracias por su cooperación

ANEXO E. ENCUESTA NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO



UNIVERSIDAD DE LA COSTA
Facultad de Ciencias Económicas,
Programa de Administración de Empresas

Trabajo de investigación “Diseño de un Programa de Desarrollo Organizacional Basado en la Percepción Del Clima Organizacional de los Empleados de la Empresa Sulíquido S.A.” con opción a Grado

Nombre: _____ Edad: _____
Cargo: _____ Departamento: _____

Cuestionario

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, lea cuidadosamente, escoja la respuesta que más se apegue a su pensamiento marcando con una X en la casilla; escala de 1 a 5, en la que 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 5 corresponde a totalmente de acuerdo.

1. ¿Considera Ud. Que existen aspectos por fortalecer en el desarrollo de su cargo?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿Es importante para Ud. la realización de estudios que le permitan aumentar su desarrollo profesional en función de sus labores asignadas?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cree Ud. que requiere de algún tipo de capacitación específica para el buen desempeño de sus funciones?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. A continuación una lista de estudios, ¿cuál le gustaría a Ud. realizar para aumentar su desarrollo en función de sus labores? Marque con una X sus opciones:

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| b) Seminario | <input type="checkbox"/> | b) Taller o capacitación | <input type="checkbox"/> |
| c) Carrera Técnica | <input type="checkbox"/> | d) Carrera Tecnóloga | <input type="checkbox"/> |
| e) Carrera Profesional | <input type="checkbox"/> | f) Especialización | <input type="checkbox"/> |

Cuál? _____

5. ¿Cuenta con recursos para hacer los estudios?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su cooperación

ANEXO F. FICHA DE COMPROMISO



UNIVERSIDAD DE LA COSTA
Facultad de Ciencias Económicas,
Programa de Administración de Empresas
Trabajo de investigación “Diseño de un Programa de Desarrollo Organizacional
Basado en la Percepción Del Clima Organizacional de los Empleados de la Empresa
Sulíquido S.A.” con opción a Grado

FICHA DE COMPROMISO

En pro del mejoramiento continuo del clima organizacional.

Situación presentada:

¿Cuál fue mi actitud frente a la situación presentada?

¿Cuál ha debido ser la actitud correcta de acuerdo a mis principios y al manual de convivencia de Sulíquido S.A.?

A partir de hoy me comprometo a:

Nombre: _____

Cargo: _____ Departamento: _____